

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»
УДК 339.137

До захисту допущено:

Завідувачка кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 04 » _____ грудня _____ 2020 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Формування організаційно-економічного механізму
забезпечення конкурентоспроможності підприємства»**

Виконав:

студент 6-го курсу, групи УВ-91мп
СТЕПАНЕНКО Владислав Олександрович _____

Наукова керівниця:

доцентка кафедри менеджменту,
к.е.н., доц. ШКРОБОТ Маріна Володимирівна _____

Рецензент:

завідувач кафедри промислового маркетингу,
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2020 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 07 » листопада 2019 р.

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
СТЕПАНЕНКО ВЛАДИСЛАВУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ**

1. Тема дисертації «Формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства»,

наукова керівниця дисертації ШКРОБОТ Маріна Володимирівна, доц., к.е.н.,
затверджені наказом по університету від 02.11.2020 року № 3179-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 01 грудня 2020 року.

3. Об'єкт дослідження: процес формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Предмет дослідження: принципи, методи і інструменти розробки організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність та складові конкурентоспроможності підприємства;
- визначити сучасні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінювання забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- зробити організаційно-економічну характеристику виробничо-господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати конкурентне середовище діяльності підприємства;
- оцінити системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформулювати стратегічні напрями ефективного управління в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;
- розробити організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- зробити економічне обґрунтування реалізації запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:

- 1) Основні визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства»
- 2) Етапи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств
- 3) Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТД Укрриба» за 2017-2019 рр.
- 4) Динаміка показників ТОВ «ТД Укрриба» за 2017-2019 рр.
- 5) Індикатор платоспроможності
- 6) Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства
- 7) Оцінка маркетингової активності ТОВ «ТД Укрриба»
- 8) «Конкурентний ромб» переваг підприємства
- 9) Аналіз конкурентоспроможності за моделлю «5 сил»
- 10) Стратегічні альтернативи в моделі «5 сил»
- 11) Аналіз конкурентної дії постачальників на ТОВ «ТД Укрриба»
- 12) Оцінка привабливості галузі рибної торгівлі та приладдям для засобів зберігання продукції
- 13) Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ТД Укрриба»
- 14) Основні цілі ТОВ «ТД Укрриба» щодо формування організаційно-економічного механізму

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Тези «Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства: поняття, категорія, визначення», участь у II Міжнародній науково-практичній конференції "Пріоритетні шляхи розвитку науки та освіти".
- 2) Тези «Формування та імплементація організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства», участь у Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, облік, фінанси і право: актуальні питання і перспективи розвитку»

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2019 року.

9. Календарний план

| <i>№ з/п</i> | <i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i> | <i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i> | <i>Примітка</i> |
|--------------|--|--|-----------------|
| 1. | Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики | 07.11.2019 – 31.11.2019 | |
| 2. | Дослідження теоретико-методичних засад формування механізму ефективного розвитку промислового підприємства | 01.12.2019 – 31.01.2020 | |
| 3. | Аналіз діяльності ТОВ «ТД Укрриба» на предмет виявлення можливостей ефективного розвитку | 01.02.2020 – 10.03.2020 | |
| 4. | Оцінювання проблем, що уповільнюють або унеможливають ефективний розвиток підприємства | 11.03.2020 – 26.05.2020 | |
| 5. | Виявлення та обґрунтування головних складових механізму ефективного розвитку промислового підприємства | 27.05.2020 – 30.08.2020 | |
| 6. | Формування механізму ефективного розвитку промислового підприємства та програми його впровадження для ТОВ «ТД Укрриба» | 31.08.2020 – 30.09.2020 | |
| 7. | Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого механізму | 01.10.2020 – 31.10.2020 | |
| 8. | Оформлення магістерської дисертації | 01.11.2020 – 29.11.2020 | |

Студент

Владислав СТЕПАНЕНКО

Наукова керівниця

Маріна ШКРОБОТ

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства» містить 101 сторінок, 26 таблиці, 15 рисунків. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Магістерська робота на здобуття магістерського ступеня виконана в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до плану досліджень кафедри менеджменту за темою «Формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства». Роль автора полягає в обґрунтуванні важливості впровадження запропонованих заходів на підприємстві.

Метою роботи є формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ТД Укрриба». Щоб досягти мети було поставлено **завдання**:

- виявити економічну сутність понять та значень «конкурентоспроможність підприємства» та «організаційно-економічний механізм»;
- ідентифікувати та проаналізувати підходи і методи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- здійснити оцінку та аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «ТД Укрриба» і зовнішнього середовища його діяльності, у тому числі і конкурентного;
- охарактеризувати основні тенденції розвитку та росту ринку рибної торгівлі та встановити місцезположення даного підприємства на ньому порівняно із основними конкурентами;
- обґрунтувати економічну ефективність представленого механізму діяльності ТОВ «ТД Укрриба».

Об’єкт дослідження – процес формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження – принципи, методи і інструменти розробки організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У магістерській дисертації було використано такі **методи дослідження**: порівняння, економіко-математичний, експертна оцінка тощо, а також систематизації і узагальнення (для розробки рекомендацій і пропозицій щодо формування організаційно-економічного механізму на підприємстві), графічний (для представлення змін показників за певний термін).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні алгоритму організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням його конкурентного становища в ринковому середовищі.

Практична сутність одержаних результатів. Результати дослідження і оцінки, викладені в роботі на здобуття ступеня магістра та

дозволяють зробити висновки: розроблений алгоритм формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах зовнішніх викликів та загроз може сприяти підвищенню конкурентного потенціалу компанії; представлений алгоритм здійснення результатів дослідження допоможе своєчасно проконтролювати зміни в компанії, що спричинені не зовсім стабільним зовнішнім середовищем; здійснені розрахунки, які є експериментальними, з оцінки конкурентних позицій компанії; рекомендації, які розроблені під час дослідження можуть бути використані в ході діагностики і прогнозування подальшої діяльності ТОВ «ТД Укрриба».

Апробація результатів роботи. Результати роботи представлені у вигляді двох тез:

- 1) Тези «Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства: поняття, категорія, визначення», участь у II Міжнародній науково-практичній конференції "Пріоритетні шляхи розвитку науки та освіти".
- 2) Тези «Формування та імплементація організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства», участь у Міжнародній науково-практичній конференції "Економіка, облік, фінанси і право: актуальні питання і перспективи розвитку"

Ключові слова: конкурентоспроможність, забезпечення, організаційно-економічний механізм.

ABSTRACT

Master's dissertation on the topic: "Formation of organizational and economic mechanism to ensure the competitiveness of the enterprise" contains 101 pages, 26 tables, 15 figures. The list of links includes 60 items.

The master's dissertation for the master's degree was performed at the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky" in accordance with the research plans of the Department of Management on "Formation of organizational and economic mechanism to ensure the competitiveness of the enterprise." The role of the author is to substantiate the importance of implementing the proposed measures of organizational and economic mechanism in the development of the enterprise.

The purpose of the work is to form an organizational and economic mechanism to ensure the competitiveness of LLC "TD Ukrryba". To achieve this goal, the following **tasks** were set:

- to establish the economic essence of the concepts "competitiveness of the enterprise" and "organizational and economic mechanism";
- identify and analyze approaches and methods of managing the competitiveness of the enterprise;
- to evaluate and analyze the organizational and economic activities of LLC "TD Ukrryba" and the external environment of its operation, including competitive;
- to characterize the main trends in the development of the market of fish products and to establish the place of this enterprise in it in comparison with the main competitors;
- to substantiate the economic efficiency of the proposed mechanism of activity of LLC "TD Ukrryba".

Object of research: the process of forming an organizational and economic mechanism to ensure the competitiveness of the enterprise.

Subject of research: principles, methods and tools for developing an organizational and economic mechanism to ensure the competitiveness of the enterprise.

The master's dissertation used the following research **methods**: comparison, economic-mathematical, expert evaluation, etc., as well as systematization and generalization (to develop recommendations and proposals for the formation of organizational and economic mechanism in the enterprise), graphic (to represent changes in indicators over time) .

The results of the research Results are based on the developed algorithms of the organizational and economic mechanism of ensuring the competitiveness of the enterprise taking into account its competitive position in the market environment.

The practical essence of the obtained results. The results of research and evaluation, presented in the work for a master's degree and allow to draw conclusions: the developed algorithm for the formation of organizational and economic mechanism to ensure the competitiveness of the enterprise in external challenges and threats can increase the competitive potential of the company; the presented algorithm of realization of results of research will help to control in due

time the changes in the company caused by not absolutely stable external environment; performed calculations, which are experimental, to assess the company's competitive position; recommendations that are developed during the study can be used in the diagnosis and forecasting of further activities of LLC "TD Ukrryba".

Approbation of work results. The results of the work are presented in the form of two theses:

1) Abstracts "Organizational and economic mechanism for ensuring the competitiveness of the enterprise: the concept, category, definition", participation in the II International scientific-practical conference "Priority ways of science and education".

2) Abstracts "Formation and implementation of organizational and economic mechanism to ensure the competitiveness of the enterprise", participation in the International scientific-practical conference "Economics, Accounting, Finance and Law: current issues and prospects for development"

Keywords: *competitiveness, provision, organizational and economic mechanism*

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| ВСТУП | 10 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА | 13 |
| 1.1 Сутність та складові конкурентоспроможності підприємства. | 13 |
| 1.2 Сучасні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства..... | 20 |
| 1.3. Методичні підходи до оцінювання забезпечення конкурентоспроможності підприємства | 26 |
| Висновки до розділу 1 | 46 |
| РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТД Укрриба» | 48 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства. | 48 |
| 2.2. Діагностика конкурентного середовища діяльності підприємства | 64 |
| 2.3. Оцінювання системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства..... | 69 |
| Висновки до розділу 2. | 79 |
| РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТД УКРРИБА»..... | 81 |
| 3.1. Стратегічні напрями ефективного управління в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства..... | 81 |
| 3.2. Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства..... | 88 |
| 3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів | 92 |
| Висновки до розділу 3. | 96 |
| ВИСНОВКИ..... | 97 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 100 |
| ДОДАТКИ..... | 106 |

ВСТУП

Актуальність теми. Конкурентоспроможність підприємства є одним із важливих атрибутів ринкового середовища, що втілює здатність компанії адаптуватися до умов ринку, бути лідером на ринку та підтримувати протягом тривалого часу. Актуальність дослідження конкурентоспроможності підприємства і формування фінансово-економічного механізму його забезпечення, зумовлена тим, що в умовах турбулентного середовища функціонування, підприємство не може сподіватися на довготривале успішне функціонування, якщо не буде здійснюватиме оцінку конкурентоспроможності своєї ж продукції або послуг, що надаються.

Наукові праці зарубіжних вчених присвячені питанням конкурентоспроможності, їх теоретичним застосуванням та методологічним засадам, ними займались зокрема, І. Ансоф, Г. Асель, Ж.Ж. Ламбена, Ф. Котлер, М. Портер, Г. Мінцберг, А. Томпсон, А.Маршалл, Ф. Самуельсон, К. Макконнелл, С. Брю, П. Тейлор, Р. Фатхутдінов, Х. Фасхієв та ін. Серед вітчизняних професіоналів, що здійснюють дослідження у сфері проблематики дослідження, слід виокремити роботи таких: Смолін І. В., Ткачова С. С., Космина О.М., Божков В.В., Клименко С.М., Кредісов В.А., Куденко Н.В., Тарнавська Н. П., Янковий О. Г., Кулінічев П.К., Поліщук В.М., Шершньова З. Є. та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ТД Укрриба». **Завдання**, які були поставлені для досягнення мети:

- встановлення економічної сутності понять та значень «конкурентоспроможність підприємства» та «організаційно-економічний механізм»;
- ідентифікувати та проаналізувати підходи і методи управління конкурентоспроможністю підприємства;

- здійснити оцінювання й аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «ТД Укрриба» та зовнішнього середовища функціонування, а також конкурентного;

- охарактеризування основних тенденцій розвитку ринку рибної торгівлі та встановлення місця підприємства на ньому порівняно з основними конкурентами;

- обґрунтування економічної ефективності предствленого механізму діяльності ТОВ «ТД Укрриба»;

Об’єкт дослідження: процес формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження: принципи, методи і інструменти розробки організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження: У дисертації було використано методи дослідження такі як: порівняння, індексний, балансовий, графічний, економіко-математичний і інші методи економічного обґрунтування, і також систематизації і узагальнення (для того, щоб розробити рекомендації та пропозиції щодо формування організаційно-економічного механізму в умовах турбулентного середовища), економічно-статистичний (для того, щоб провести розрахунки фактичних та планових показників діяльності ТОВ «ТД Укрриба»), структурно-логічний і аналітичний (для розробки методів і показників забезпечування конкурентоспроможності підприємства), графічний (для того, щоб представити динаміку показників і також для найкращого сприйняття інформації щодо стійкого розвитку).

Наукова новизна одержаних результатів полугає у розроблені алгоритму організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням його конкурентного становища в ринковому середовищі.

Зокрема, запропоновано було бізнес-ідею диверсифікації діяльності компанії та здійснено його економічне обґрунтування, результатом якого є посилення конкурентних позицій на ринку.

Практична сутність одержаних результатів. Результати дослідження і оцінки, викладені в роботі на здобуття ступеня магістра та дозволяють зробити висновки: розроблений алгоритм формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах зовнішніх викликів та загроз може сприяти підвищенню конкурентного потенціалу компанії; представлений алгоритм здійснення результатів дослідження допоможе своєчасно проконтролювати зміни в компанії, що спричинені не зовсім стабільним зовнішнім середовищем; здійснені розрахунки, які є експериментальними, з оцінки конкурентних позицій компанії; рекомендації, які розроблені під час дослідження можуть бути використані в ході діагностики і зпрогнозування подальшої діяльності ТОВ «ТД Укрриба».

Апробація результатів роботи. Результати роботи представленні у вигляді двох тез:

- 1) Тези «Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства: поняття, категорія, визначення», участь у II Міжнародній науково-практичній конференції "Пріоритетні шляхи розвитку науки та освіти".
- 2) Тези «Формування та імплементація організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства», участь у Міжнародній науково-практичній конференції “Економіка, облік, фінанси і право: актуальні питання і перспективи розвитку”

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та складові конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах формування та розвитку ринкових відносин раніше кожен бізнес стикається з проблемою оцінки рівня конкурентоспроможності з метою зміцнення своїх конкурентних позицій та запропонування ефективних шляхів вдосконалення.

На сьогодні за успішна діяльність підприємства на ринку та оцінка його конкурентоспроможності являється необхідністю. Як процес визначення слабких і сильних сторін підприємства вона дозволяє максимізувати його продуктивність і виявлення його прихованих можливостей.

Конкурентоспроможність є однією з найважливіших категорій сучасної ринкової економіки та має великий спектр представлення та розглядається із точки зору будь-якого об'єкта: технічного, біологічного, соціально-економічного. Найпоширеніші градації конкурентоспроможності такі: конкурентоспроможність товару (продукції), конкурентоспроможність товаровиробника (підприємства), галузева конкурентоспроможність, конкурентоспроможність національної економіки (країни). Поняття, хоч і різняться кожен своєю окремою системою деталізації, але при загальному розгляді виявляються взаємопов'язаними і тому є взаємозалежними.

Узагальнюючими для цих визначених категорій являється те, що вони відображають здатність підприємства ефективно здійснювати функції в умовах постійно змінного конкурентного середовища.

З точки зору етимології, поняття "конкурентоспроможність" походить від англійського дієслова "конкуренція" (від англ. "Compete"), що є основою терміна "конкурентний" (від англ. "Конкурентоспроможний"). В українській

інтерпретації терміни "конкуренція" та "здатність" використовуються в поєднанні, що означає компетентність, наявність конкурентних можливостей, конкуренцію [16].

Конкурентоспроможність – це одна з основних категорій, яка широко використовується в теорії та практиці економічних наук, вона являється багатограним поняттям, та перекладається з латинської мови як боротьба, суперництво за досягнення результатів [1, с. 28].

Основним розумінням сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є робота М. Портера, який представив теорію конкурентної переваги, за якою конкурентоспроможність підприємства оцінюється у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі [2].

Продовжуючи думку М. Портера, Г.М. Скудар, стверджує, що конкурентоспроможність – це економічна категорія яка є багатогранною, що розглядається на рівні товару, виробника, галузі, країни. Він підтвердив, що конкурентоспроможність визначається економічними, соціальними та політичними факторами країни або статусом виробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. [3, с. 31]. Професор В. Андріанов каже, що конкурентоспроможність країни об'єднує конкурентоспроможність товару, виробника та галузі. Взагалі кажучи, це можна визначити як здатність країни виробляти товари та послуги, що відповідають міжнародним вимогам у вільній торгівлі [4, с. 39].

Враховуючи вищесказане, можна відмітити, що існує можливість представити такі три рівні, які є основними, на яких відбувається управління конкурентоспроможністю:

- на мікрорівні, здійснюється управління конкурентоспроможністю товарів і підприємств;
- на мезорівні, здійснюється управління конкурентоспроможністю кластерів, галузей;
- на макрорівні, здійснюється управління конкурентоспроможністю регіонів, територій, країн.

Конкурентоспроможність країни безпосередньо залежить від конкурентоспроможності всіх регіонів, на які впливає статус підприємств певних галузей регіону [5], а конкурентоспроможність регіону - це загальна конкурентоспроможність його підприємств, тому відправною точкою нашого дослідження є визначення конкурентоспроможності на рівні підприємства.

На сьогодні існує багато пояснень поняття «конкурентоспроможність підприємства», але єдиного пояснення немає, оскільки деякі дослідники вважають, що конкурентоспроможність компанії належить до категорії, що безпосередньо визначається її характеристиками товару. Інші дослідники базуються на ефективності виробничого процесу або стратегічному плані корпоративного розвитку, впровадженні нових технологій та здатності конкурувати з конкурентами на ринку.

Більш доцільним методом є вивчення концепції конкурентоспроможності підприємства, щоб відобразити динамічний процес корпоративного розвитку та його здатність своєчасно та ефективно коригувати параметри своєї діяльності відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Цей методологічний підхід доводить, що до його роботи залучено досить багато вчених (табл. 1.1).

У більшості з цих підходів конкурентоспроможність розглядається як здатність ефективно використовувати внутрішні можливості підприємства у власній діяльності для збереження свого існування та створення нових конкурентних переваг, тим самим успішно конкуруючи на ринку товарів та послуг.

Таблиця 1.1.

Основні визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства»

| Автор | Визначення |
|-----------------------|--|
| Бондаренко Г.С. [6] | Система взаємопов'язаних елементів, яка складається із внутрішнього середовища підприємства, його споживачів і конкурентів, об'єднаних в єдине ціле для вирішення завдання забезпечення стійких конкурентних позицій, збереження існуючих і створення нових конкурентних переваг. |
| Винокуров В.А. [7] | Здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти їй. |
| Воронкова А.Е. [8] | Властивість суб'єкта ринкових відносин, що проявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що припускає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності. |
| Іванов Ю.Б. [9] | Конкурентоспроможність підприємства — це здатність підприємства змінювати намічений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку вже наявних або створення нових конкурентних переваг. |
| Карлофф Б. [10] | Здатність забезпечити найкращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством |
| Люкшинов А.М. [11] | Здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ними успішну боротьбу за ринки збуту товарів і послуг. |
| Попов С.А. [12] | Здатність організації досягати своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші організації. |
| Фатхутдінов Р.А. [13] | Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретних споживачів порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. |
| Шершньова З.Є. [14] | Рівень компетенції підприємства порівняно з іншими підприємствами-конкурентами в створенні та використанні виробничого потенціалу певної направленості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок та освіти персоналу, що виявляється в таких результативних показниках, як якість продукції, прибутковість і продуктивність. |
| Юданов А.Ю. [15] | Конкурентоспроможність залежить від загальної ефективності його діяльності і визначається досконалістю використання ресурсів підприємства. |

Джерело: складено автором

Підприємство по суті є виробничо-економічною системою, і рівень його конкурентоспроможності та динаміка залежать від усього набору компонентів. Це головним чином можливість самоорганізуватися та адаптуватися до існуючої ринкової реальності внутрішніх процесів компанії, впливати на зовнішнє середовище та сформулювати для себе найбільш прийнятні умови ведення бізнесу з урахуванням її ресурсних можливостей, цілей та завдань.

Фактор часу дуже важливий для отримання об'єктивних висновків про рівень конкурентоспроможності компанії, оскільки час, необхідний для створення та реалізації певних конкурентних переваг, часто не узгоджується з динамікою результатів. Іншими словами, недоцільно розглядати конкурентоспроможність підприємства в окремий дискретний часовий проміжок. У цей період тактичні цілі суб'єкта господарювання не є стратегічними цілями.

Вивчення існуючих теоретичних методів, що визначають категорію "корпоративна конкурентоспроможність", призводить нас до висновку, що неможливо зробити реалістичну оцінку конкурентоспроможності компанії на основі аналізу індивідуальної конкурентної переваги компанії за обмежений час. Отже, визначення цієї категорії можна уточнити наступним чином: «Конкурентоспроможність підприємства — це здатність підприємства вчасно й ефективно коригувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей».

Це пояснення може розглядати концепцію корпоративної конкурентоспроможності:

1) як система факторів взаємного впливу, вона дозволяє суб'єктам господарювання підтримувати належний рівень існуючих конкурентних переваг та створює умови для формування нових конкурентних умов;

2) система має можливість змінювати внутрішні екологічні параметри відповідно до попиту ринку та ефективно взаємодіяти із зовнішнім

середовищем, створюючи тим самим більш зручні умови для співпраці з постачальниками сировини та споживачами власної продукції;

3) з точки зору відображення своїх стратегічних цілей, це не тільки відображає конкурентоспроможність, але також відображає категорію системи в ході корпоративної діяльності.

Із вищенаведеного можна навести такі твердження:

- конкурентоспроможність компанії — це відносне поняття, та відповідно, має різний рівень по відношенню до різних конкурентів;
- чим вища конкурентоспроможність компанії, тим кращі її показники на міжнародному (глобальному) ринку;
- конкурентоспроможність підприємства є результатом його ефективної економічної діяльності на конкурентному ринку;
- конкурентоспроможність підприємства вважається складною порівняльною ознакою підприємства, що відображає низку переваг перед конкурентами та гармонійний розвиток підприємства;
- маркетинг є невід'ємною частиною конкурентоспроможності компанії, а саме: задоволеність споживачів, позитивний імідж, наявність сильного бренду тощо;
- конкурентоспроможність підприємства базується на конкурентоспроможності продуктів або послуг, які воно виробляє або надає, але, хоча ці категорії пов'язані між собою, вони не однакові.

У попередньому твердженні слід додатково підкреслити, що компанія не може бути конкурентоспроможною без своєї продукції. Однак не все залежить від товару, адже іноді конкурентоспроможність власної продукції компанії може бути забезпечена шляхом отримання дешевої сировини або її продажу за демпінговими цінами.

Істотну різницю між концепціями товару та конкурентоспроможністю компанії можна пояснити наступними фактами:

– результати оцінки конкурентоспроможності продукції діють лише в короткостроковій перспективі, і в довгостроковій перспективі конкурентоспроможність компанії повинна враховуватися;

– конкурентоспроможність продукції є єдиним показником відносно комплексних показників корпоративної конкурентоспроможності, тобто конкурентоспроможність продукції відносно її особистого типу, а конкурентоспроможність підприємства охоплює весь асортимент її продукції;

– оцінка конкурентоспроможності підприємства може проводитися самим підприємством або його агентами, а конкурентоспроможність продукції, яка стає товарним товаром, оцінюється покупцем під час впровадження.

Конкурентоспроможність підприємства також характеризується його можливістю забезпечити [4]:

- низькі витрати виробництва;
- унікальність, особливість пропозиції;
- доступний і якісний сервіс;
- екоорієнтація продукції;
- якість продукції (послуг);
- своєчасний висновок продукції, послуг на ринок.

Неможливість компанії забезпечити принаймні одну з вищезазначених умов значно знижує її конкурентоспроможність.

Таким чином, на мою думку, конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися за допомогою високих показників ефективності виробництва завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованому персоналу та здатності вигравати та тримати власну ринкову нішу протягом тривалого часу. Це досягається завдяки ефективному використанню принципів управління маркетингом.

Слід зазначити, що в цьому твердженні поєднуються протилежні погляди вчених, деякі з яких вважають, що в центрі підвищення конкурентоспроможності знаходиться процес, що відбувається у

внутрішньому середовищі компанії, тоді як інші вважають, що важливішим є пристосування до зовнішніх умов ведення бізнесу. Внутрішнє середовище залежить від зовнішніх умов. У нашому випадку стратегічним зв'язком між внутрішнім та зовнішнім середовищем компанії є управління конкурентоспроможним маркетингом.

Конкурентоспроможність - це здатність суб'єкта господарювання випереджати суперників з використанням своїх переваг для досягнення поставлених цілей [17]. Дане поняття є однією з інтегральних характеристик, які можуть бути використані при оцінюванні ефективності господарської діяльності представників підприємницького сектора. Інакше кажучи, конкурентоспроможність – це здатність суб'єкта витримати конкуренцію.

Вищезазначене, важливість конкурентоспроможності для розвитку і навіть існування підприємства визначає актуальність теми дослідження.

1.2 Сучасні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства

Для визначення рівня ринкової конкурентоспроможності підприємства необхідно провести комплексний аналіз кількісних показників та динамічно порівнювати їх із показниками конкурентів за умови однакового впливу на довкілля. Система оцінки конкурентоспроможності підприємства означає розподіл її на основні бізнес-процеси.

На сьогоднішній день у світовій економіці стало помітно посилення конкуренції, через що керівники компаній знаходяться в постійному пошуку все нових інструментів і методів управління конкурентоспроможністю компаній і важелів її підвищення. Так, в ході перших тридцяти років XX ст. обстановка у суспільстві складалася таким чином: компаніям вдавалося прийти до успіху, а, отже, і забезпечити свою конкурентоспроможність з більш низькими витратами. Диференціації товарного асортименту практично не

було, а запорукою успіху виступало вміння виробити продукцію з мінімальними витратами. Критеріями оцінки ефективності такого виробництва в цей час вважалися в основному показники, які співставляли доходи і витрати.

Яскравим прикладом подібної ситуації виступає компанія Форд на початку свого розвитку. Початковою метою підприємства було створення «автомобіля для всіх», тобто транспорту, доступного за ціною для широких мас. Керівник компанії Генрі Форд придумав конвеєр і за його допомогою домогся масштабного виробництва своєї продукції, що дозволило як раз істотно мінімізувати витрати на одиницю продукції. Але з впровадженням новітніх технологій, більш швидким насичення попиту, інтернаціоналізацією і зростанням конкуренції, а також посиленням державного втручання в промисловій галузі першого покоління: верстатобудуванні, сталеливарної і виробництві сільськогосподарської техніки - визначені оперативні методи і способи управління вже не приносили бажаного результату і не збільшували не тільки обсяг продажів, а і конкурентоспроможність компаній. Зменшення накладних витрат, скорочення персоналу, підвищення продуктивності та об'єднання певних операцій не могли виправити стрімке зниження прибутку. Критеріями оцінки виробничої діяльності до 1950 р почали вважатися вже не тільки традиційні показники, які співвідносили доходи і витрати, а й організаційної та управлінської ефективності (прибуток на вкладений капітал, товарообіг, вантажообіг.).

Наприклад, в 1950-1960 рр. мала місце бути потреба в стратегічному плануванні та управлінні в системному підході до управління компанією і бізнесом. Так, наприклад, компанія Boeing, щоб в меншій мірі залежати від державних замовлень, сформувала певні навички реалізації своєї продукції на відкритому ринку, що вважається видатним досягненням, яке було на той момент непосильним більшості конкурентів [20, с.14].

Найвідоміші моделі та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна розділити на 2 групи [18]: обчислювальні (метод оцінки,

оцінка на основі розрахунку частки ринку, метод оцінки на основі ефективної теорії конкуренції, метод оцінки на основі споживчої вартості) та теоретичні (Матриця BCG, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, відповідно до конкурентної матриці М. Портера, метод «багатокутник корпоративної конкурентоспроможності»).

В економічній діяльності існують основні етапи оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств, які представлені у таблиці 1.2. Використовуючи дані етапи проведення оцінки можна проаналізувати та виявити основні проблеми і недоліки підприємства [2].

Таблиця 1.2.

Етапи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств

| <u>Етапи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств</u> | <u>Опис</u> |
|--|---|
| Перший етап | Аналіз чинників, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства: - аналіз зовнішнього (ринкового) середовища; - аналіз внутрішнього середовища компанії |
| Другий етап | <u>Визначення та аналіз характеристик галузі</u> <u>Вибір методів оцінки конкурентоспроможності підприємства</u> |
| Третій етап | <u>Визначення та пошук необхідної інформації</u> |
| Четвертий етап | <u>Розгляд додаткових параметрів для оцінки за необхідності</u> |
| П'ятий етап | <u>Розробка заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства</u> |
| Шостий етап | <u>Контроль виконання поставлених завдань</u> <u>Розробка стратегій розвитку підвищення конкурентоспроможності підприємств</u> |

Джерело: складено автором на основі [39]

Трьома рівнями забезпечення конкурентоспроможності підприємства є: стратегічний, тактичний і оперативний [19]. На стратегічному рівні забезпечення конкурентоспроможності передбачає підвищення інвестиційної привабливості компанії. На тактичному рівні конкурентоспроможність є характеристикою власного стану підприємства. На операційному рівні

підвищення конкурентоспроможності - це підвищення конкурентоспроможності продукції.

Принципи управління конкурентоспроможністю:

- застосування інструментів нової інноваційної економіки (аналіз механізмів дії економічних законів і законів підприємства, дотримання вимог наукових підходів та принципів, застосування новітніх методів і моделей);
- орієнтація на конкретні ринки і потреби споживачів;
- застосування інтегрованої системи МЕТУК (методика " економіка + техніка + управління " конкурентоспроможність);
- орієнтація на кількісні методи оцінки, контролю та оперативного управління конкурентоспроможністю;
- економічні та управлінські фактори не повинні входити в формулу оцінки конкурентоспроможності, так як вони є або наслідком, або умовою забезпечення конкурентоспроможності;
- конструкція формул (моделей) для оцінки конкурентоспроможності повинна враховувати вагомість чинників (показників, аргументів), що входять до них;
- включаються в формулу фактори переважно повинні бути питомими і відносними;
- методи оцінки конкурентоспроможності персоналу, товарів, організації, галузі, регіону, країни з урахуванням перерахованих принципів викладені в підручнику «Управління конкурентоспроможністю організації».

Методи управління конкурентоспроможністю і конкуренцією.

Конкуренція як процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами і перевагами керованого об'єкта по досягненню певних цілей існує між будь-якими суб'єктами як всередині цільової групи (спільноти), так і між суб'єктами, що продають товари одного призначення, або користуються аналогічними об'єктами для задоволення своїх потреб.

Конкуренція може проходити інтуїтивно, підсвідомо в тваринному світі за територію, житло, їжу, самку, так і свідомо, коли процесом управляє

людина при досягненні будь-яких своїх цілей на будь-яких ринках: ринках творчої діяльності, інтелектуальної власності, спортивних змагань, освітніх, медичних та інших послуг, споживчих товарів, капіталу, інновацій, нерухомості і т. д.

Звідси висновок: для кожної групи суб'єктів і об'єктів ринку будуть свої фактори конкурентоспроможності та методи її досягнення, а також свої методи стратегічної, тактичної або оперативної (Ринкової) конкуренції.

Уніфікація факторів і методів управління конкурентоспроможністю і конкуренцією різних груп об'єктів методологічно невірно!

В даний час цінова і нецінова конкуренції є головними формальними методами, які супроводжують процес реалізації товару. До речі, ціна товару і його якість (під цим терміном часто розуміють нецінову конкуренцію) поряд з конкурентоспроможністю зовнішнього середовища, якістю сервісу споживачів і експлуатаційними витратами на використання товару є факторами конкурентоспроможності товару. Для інших суб'єктів і об'єктів (персонал, технології, організація, регіон, країна і т. д.) будуть абсолютно інші чинники конкурентоспроможності.

Оскільки конкурентоспроможність синтезує в собі всі головні зовнішні та внутрішні параметри об'єкта ринку (в Відповідно до властивості множинності системи ми не можемо виміряти всі її параметри), то для забезпечення конкурентоспроможності об'єкта (суб'єкта) необхідно застосовувати всі індивідуальні для даної групи об'єктів (суб'єктів) методи.

Методи управління конкурентоспроможністю і конкуренцією повинні бути диференційовані по об'єктах з урахуванням видів конкурентоспроможності та конкуренції в часі і просторі, ієрархії суб'єктів і об'єктів, функцій управління, видів конкурентної переваги, які ми прагнемо реалізувати на ринку подібну диференціацію дуже важко здійснити як методично, так і практично. Однак в умовах посилення конкуренції цим слід займатися.

Висока стратегічна і тактична конкурентоспроможність об'єкта (наприклад, товару) зовсім не гарантує досягнення її оперативної (ринкової) конкурентоспроможності. Можна мати прекрасний конкурентоспроможний товар, проте, якщо в даний момент організаційно-технічний рівень торгового центру, якість сервісу споживачів не відповідають вимогам конкурентоспроможності, продавці не володіють необхідними знаннями в галузі права, маркетингу, психології, якості товарів і сервісу, організації торгівлі, то товар не буде проданий. Конкурентоспроможність не буде реалізована, виробник не отримає дохід. Тому, наприклад, методи ринкової конкуренції відповідно до законом пропорційності за якістю не повинні поступатися методам забезпечення конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність об'єкта визначається перш за все конкурентоспроможністю зовнішнього середовища, для організації - це країна і регіон. Тому, як приклад перерахуємо основні групи методів забезпечення стратегічної конкурентоспроможності України, організації, товарів, персоналу, а також методів оперативної (ринкової) конкуренції по реалізації оперативної (ринкової) конкурентоспроможності товару.

Стратегічна конкурентоспроможність України може бути досягнута в майбутньому шляхом розробки і впровадження якісної системи методів в області політики права, маркетингу, освіти, інноваційної діяльності в країні, економіки, культури, охорони здоров'я, соціології психології та. т. д. Для організації, товарів та інших об'єктів ці методи повинні конкретизуватися і адаптуватися до конкретних умов.

В області управління стратегічною конкурентоспроможністю об'єктів і стратегічних конкурентних умов, акцент повинен робитися на застосуванні системного аналізу, методів прогнозування, розвитку освіти і науки. В області управління тактичною конкурентоспроможністю акцент повинен робитися на підвищення якості різних процесів: маркетингових, інноваційних, інвестиційних, логістичних, виробничих, управлінських, соціальних та ін.

На стадіях стратегічної і тактичної конкуренції маркетологи повинні з максимальною точністю прогнозувати умови і чинники оперативної (ринкової) конкуренції.

Завданням оперативної конкуренції в цілому є прийняття всіх можливих зусиль по реалізації конкурентних переваг, продажу конкурентоспроможного товару, досягнення інших цілей або задоволення певних потреб в конкретних умовах. Тому на ринку при наявності конкурентоспроможного товару повинна бути конкурентоспроможною ще і система сервісу споживачів (технічний рівень, професіоналізм персоналу, ефективність організації ринкових процесів і т. д.). Конкретні методи (технічні, економічні, організаційні, психологічні і т. Д.) Оперативної конкуренції визначаються параметрами конкурентоспроможності конкретного об'єкта, його складністю, програмою випуску, умовами продажу, сервісу споживачів, використання. для знаходження і формулювання цих методів необхідно виконувати додаткові дослідження.

1.3. Методичні підходи до оцінювання забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Відносність конкурентоспроможності та її динамічний характер дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємств з двох аспектів: щодо конкурентів та щодо нас самих. Хоча існуючі методи оцінки конкурентоспроможності компанії в основному засновані на оцінці конкурентів, ми вважаємо, що динамічні зміни самої компанії мають велике управлінське значення, оскільки вона може оцінити зміни конкурентного потенціалу компанії (як результативних, так і невикористаних) . Внутрішнє середовище для перетворення вхідних ресурсів у привабливі ринкові товари в умовах «сильної» конкуренції на виході.

Оцінка корпоративної конкурентоспроможності має такі основні вимоги [21]: надійність, повнота, доступність, релевантність, збалансованість, порівнянність, об'єктивність, кількісна оцінка та чи існує загальне визначення.

Вимога надійності передбачає забезпечення достовірності результатів оцінки кожного показника. Метод розрахунку всебічної конкурентоспроможності повинен включати лише надійні показники, що мають безпосередній вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. Усі інші показники слід виключити з розгляду.

Повнота забезпечує найбільш повне охоплення досліджуваних об'єктів. Основним критерієм формування переліку показників для оцінки конкурентоспроможності повинна бути спроба повністю описати конкурентоспроможність підприємства.

Звичайно, збільшення кількості показників збільшить надійність результатів оцінки, але важливо розуміти той факт, що якщо між розрахунковими значеннями корпоративної конкурентоспроможності є невелика різниця, вибір різних цифр призведе до різних результатів оцінки.

На думку Фашієва (Х. Фашієв), збільшення кількості відібраних для оцінки показників може призвести до змін положення порівняного об'єкта [22]. Однак не рекомендується ранжувати об'єкти, оцінюючи 20 або менше показників, оскільки це може призвести до неправильних рішень. Для того, щоб зробити надійну оцінку об'єкта, автор рекомендує використовувати принаймні 40 одиничних показників.

Однак при оцінці конкурентоспроможності слід враховувати ще один важливий момент: занадто багато показників може збільшити вартість самого процесу оцінки. У цьому випадку головна проблема полягає в тому, що для надання певних показників конкурентоспроможності потрібно багато інформації, більшість з яких є конфіденційною. У цьому випадку важливими стають стандарти доступності інформації щодо всіх факторів конкурентоспроможності. Система індексу оцінки конкурентоспроможності, встановлена підприємствами, повинна включати лише ті показники, які можна

отримати за допомогою офіційного аналізу статистичних звітів та дослідження ринку.

Вимоги до релевантності включають забезпечення повної відповідності показників, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства, та оцінюваних факторів конкурентоспроможності.

Баланс існуючої системи індексів оцінки конкурентоспроможності є найкращим їх поєднанням, щоб уникнути дублювання показників та усунути вплив забезпечення конкурентної переваги за одним показником, що погіршить інші показники конкурентоспроможності.

Об'єктивність включає процес відбору показників на основі об'єктивної інформації для оцінки конкурентоспроможності підприємства, виключаючи оцінку суб'єктивних факторів найбільшою мірою. Важливо оцінити конкурентоспроможність вимог до порівняльності показників у системі оцінки. Перш за все, тут розглядається можливість розбіжностей на підприємствах у методології визначення окремих показників ефективності, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємств.

Всі показники, включені в оцінку конкурентоспроможності підприємств, повинні бути кількісно визначені [22]. Однак слід зазначити, що на практиці більшість показників, рекомендованих для оцінки конкурентоспроможності, можна отримати лише в якісній формі, що вимагає використання інших інструментів для перетворення усної інформації в цифрову форму, і навіть виключає певні показники з процесу оцінювання. Крім того, це призведе до помилок та результатів неправильних управлінських рішень.

Важливою особливістю конкурентоспроможності є її складність, яку необхідно враховувати при створенні системи оцінювання. Конкурентоспроможність систематизує всі аспекти підприємства, тому його оцінка спрощується для вирішення багатокритеріальної проблеми, яка характеризується певною кількістю та стандартними критеріями [23, с. 132].

Принципово методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства поділяються на три групи.

Перша група методів оцінює конкурентоспроможність продукції, друга група виділяє комплексні показники конкурентоспроможності підприємства, побудовані різними способами, третя група методів не вводить вичерпних показників, але порівнює конкурентоспроможність підприємств через набір часткових показників (найпоширенішим є побудова «конкурентного профілю»).

Зазначу, що методи першої та третьої груп оцінки конкурентоспроможності мають певні методологічні вади. Тому до недоліків першої групи методів належать методи оцінки конкурентоспроможності товару або методи оцінки конкурентоспроможності за торговою маркою. Вони засновані на визнанні понять «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність товару», що виробляються та продаються на ринку. Сюди входять методи диференціації, засновані на одиничних показниках, що відображають відношення вартості будь-якого параметра товару до вартості відповідного базового товару (і навпаки); комплексні методи, в основі яких лежить використання групувальних та якісних показників якості продукції; гібридні методи, засновані на змішане використання одного показника (для найважливіших параметрів та груп) - для вторинних параметрів товару, що використовується для оцінки складних товарів з кількома показниками якості [24]. Перевагою цієї групи методів є те, що параметри товару використовуються як головний критерій конкурентоспроможності підприємства, і вони дають дуже переконливий опис мотивації ринкової діяльності підприємства (порівняно з конкурентами, покращують якісні характеристики товару).

До недоліків другої групи слід віднести обмежене розуміння взаємозв'язку між ефективністю бізнесу та якістю продукції, оскільки якщо на ринку є великий попит на дешеві та неякісні товари, це може бути основою для корпоративної ефективності та конкурентоспроможності. Але це буде

короткострокова конкурентоспроможність у «слабкому» конкурентному полі. Одним з головних недоліків третьої категорії методів оцінки конкурентоспроможності є те, що в більшості випадків місцеві показники, що визначають спільну конкурентоспроможність, мають різні масштаби, що ускладнює загальний висновок про конкурентоспроможність. Зокрема, коли деякі місцеві показники високі, а інші низькі, проблема порівняння рівня конкуренції не вирішена. Такий вид оцінки є вкрай суб'єктивним, що порушує вимогу об'єктивності в конкурсному оцінюванні. Крім того, ми можемо також додати труднощі, спричинені одночасним існуванням якісних показників, і якщо суб'єктивні фактори не введені в метод оцінки, це важко порівняти. Тому, на мій погляд, на основі розрахунку комплексних показників конкурентоспроможності оцінка конкурентоспроможності підприємства є більш правильною та методологічно правильною.

Зазвичай як інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства беруть лінійну комбінацію деяких зведених до порівняльного, зазвичай безрозмірного, вигляду часткових чинників X_i , сукупність яких визначає конкурентоспроможність [25, с. 132]:

$$F_i = \sum_{i=1}^n a_i Z_i + e_i \quad (1)$$

де a_i – коефіцієнт регресійної моделі залежності показника конкурентоспроможності від часткових показників X_i ;

Z_i – безрозмірна оцінка часткового показника конкурентоспроможності X_i ;

e_i – випадкова величина.

Перевага запровадження інтегрального показника конкурентоспроможності за цим методом полягає в тому, що можна враховувати порівняно мало факторів, які вносять найбільший внесок у конкурентоспроможність. З цієї причини рекомендується використовувати кореляційний аналіз [23] та вибрати ті показники, які мають найвищу кореляцію із інтегральним показником конкурентоспроможності.

Другий спосіб отримання інтегрального показника конкурентоспроможності передбачає формування системи показників, що характеризує найважливіші аспекти діяльності підприємства, визначення його кількісної вартості та інтеграцію в єдиний комплексний показник конкурентоспроможності.

Цей метод видається більш обґрунтованим, оскільки в його основі лежить принцип системного підходу до вирішення складних і багатограних проблем (тобто оцінки конкурентоспроможності підприємств). Це дозволяє легко і швидко порівняти велику кількість ключових особливостей конкуруючих компаній. Однак при використанні цього методу особливу увагу слід звернути на ефективність відбору показників для оцінки конкурентоспроможності та визначення методів, що включають їх в єдиний комплексний показник

При встановленні моделей інтегральних показників конкурентоспроможності підприємства для формування системи оціночних індексів можна використовувати два методи.

У першому випадку розрахунок рівня конкурентоспроможності базується на порівнянні різних атрибутів подібних об'єктів з однаковою назвою. На практиці впровадження цього методу полягає у порівнянні індивідуальних факторів конкурентоспроможності аналізованої компанії. Результат на «фізичному» рівні вказує на якість конкретної конкурентоспроможності компанії-конкурента, тоді як на «економічному» рівні він вказує на існування або відсутність у одного з них конкурентних переваг за цим чинником, та кількісну міру цієї переваги [26].

Другий варіант передбачає побудову інтегральних показників конкурентоспроможності підприємств на основі економічно значущих моделей показників результативності, які є функцією факторів, пов'язаних з конкурентоспроможністю.

Конкурентоспроможність - це складне і багатогранне явище, яке можна описати великою кількістю показників. Залежно від умов оцінки діапазон показників може коливатися від десятків до сотень. Тому достовірність результатів його оцінки значною мірою залежить від правильного формування деяких показників.

Важливим кроком у встановленні всебічного індексу конкурентоспроможності підприємства є вибір моделі для узагальнення значення індексу об'єкта дослідження, тобто перетворення його в спеціально сформований індекс, що відображає багатовимірну інформацію.

Найпоширенішим способом вирішення цієї проблеми в сучасній економічній літературі є побудова трьох основних типів моделей - адитивна, мультиплікативна та таксономічна.

Адитивна модель передбачає побудову інтегрального показника за формулою [23]

$$F_i = \sum_{j=1}^n b_j Z_j, \quad (2)$$

де F_i – інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства;
 Z_j – загальна кількість окремих значень показників конкурентоспроможності підприємства n ;

b_j – коефіцієнти вагомості, які відображають відносну важливість j -го показника конкурентоспроможності в конструкції інтегрального показника.

В разі застосування мультиплікативної схеми інтегральний показник конкурентоспроможності розраховують наступним чином [27, с. 127]:

$$F_i = \prod_{j=1}^n b_j Z_j \quad (3)$$

Основна проблема застосування адитивних та мультиплікативних схем отримання інтегрального показника конкурентоспроможності - це складність визначення частки окремих показників. Навіть участь експертів не дозволяє отримати експертним шляхом загальну формулу, оскільки для конкурентоспроможності окремого підприємства внесок одного показників в інтегральну конкурентоспроможність може бути зовсім інакшим.

Тому, на мій погляд, найбільш доцільне застосовування таксономічної схеми отримання інтегрального показника конкурентоспроможності. У цьому випадку його можна знайти за формулою за формулою [28, с. 4]

$$F_i = \sqrt{\sum_{j=1}^n (z_j)^2} \quad (4)$$

Традиційно відносні показники визначаються шляхом нормування відхилення від максимального значення в межах загального діапазону варіацій [28, с. 5]:

$$z_i^j = \frac{y_i^j - y_i^{\min}}{y_i^{\max} - y_i^{\min}}, \quad (5)$$

де z_i^j – відносний i -й показник в безрозмірних одиницях для j -го підприємства

y_i^j – абсолютні значення i -го показника для j -го підприємства із сукупності;

y_i^{\max} , y_i^{\min} – максимальне та мінімальне значення i -го показника для всіх підприємств.

Цієї класифікаційної схеми достатньо для введення багатовимірною умовного простору, в якому центром координат буде умовний стандарт із

усіма найбільшими показниками (чи то з колекції підприємств, чи найбільшим показником від стану підприємства на етапі аналізу). Кількість осей у цій системі координат дорівнює кількості показників. Місцезнаходження кожного підприємства характеризуватиметься координатною віссю відносної оцінки деяких показників. Перевага цього методу отримання комплексних показників полягає в тому, що він може порівняно просто вирішити форму порівняння деяких показників і має можливість швидко розкласти комплексні показники на окремі блоки та визначити найбільш складні місця для забезпечення конкурентоспроможності.

Коли всеосяжний індекс конкурентоспроможності визначається площею «радіолокатора», утвореного точками на осі, що відповідають деяким частковим індексам конкурентоспроможності, модифікація моделі таксономії є «радіолокаційною» моделлю [29, с. 74]. Однак введення великої кількості осей в модель «радар» унеможливило візуальне сприйняття та ускладнює розрахунок площі «радара».

Щодо конкретного набору показників, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності, вони різняться залежно від характеру конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі ситуативного методу може розглядатися як процес визначення ефективності ринкової поведінки ринку за конкретних обставин. Ми вважаємо, що з точки зору прогнозування ситуативна оцінка конкурентоспроможності має найменше методів. У свою чергу, метод ситуаційної оцінки враховує лише конкурентний результат: продукцію компанії.

Найбільш поширеними методами оцінки конкурентоспроможності за ситуативним підходом є методи оцінки частки ринку, такі як, концентрація чотирьох показників CR4 (застосовувався з 1968 до 1984 р. департаментом юстиції США) та індекс Герфіндала-Гершмана (з 1984 р. і по теперішній час) [30]. Цей метод дозволяє характеру розподілу ринкової частки визначити багато стандартних станів його суб'єкта: аутсайдер; що має слабку, середню та

сильну конкурентну позицію; лідер. Величина змін частки ринку дозволяє нам визначити певні групи бізнес-одиниць. Перехресна класифікація розміру запасів та його динаміка дає можливість побудувати карту ринкової конкуренції, на цій основі можна легко визначити положення суб'єкта в структурі ринку, ступінь домінування на ринку та особливості ситуації з конкуренцією.

Критерієм конкурентоспроможності в цій моделі є отримання найбільшої конкурентної позиції на ринку в процесі конкуренції. Останнє залежить від частки ринку та його динаміки.

Оцінка конкурентоспроможності на основі технологічного методу дуже близька до ситуаційного. Останнє дозволяє трактувати оцінку конкурентоспроможності компанії як аналітичний процес, метою якого є визначення ефективності впровадження ряду основних та додаткових процесів порівняно з конкурентами.

Цей процесний підхід також використовує частку ринку, але використовується разом з іншими показниками. Зазвичай інтегральний індекс зазвичай не отримують одночасно. Згідно з цим методом, більш конкурентоспроможними є ті компанії, які організовують найкращі процеси (такі як виробництво, збут та ефективне управління фінансами).

Основним методом, що використовується в цьому методі, є побудова двовимірної матриці (аналіз портфеля), однією з яких є частка ринку.

Наразі вибір методів оцінки конкурентоспроможності величезний. Найвідомішими методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є [40]:

1. Матриця БКГ;
2. Матриця Портера;
3. Модель GE/McKinsey;
4. Модель Shell/DPM;
5. Модель ADL.

Матриця БКГ вважається найпершою моделлю корпоративного стратегічного управління. Вона залежить від поточного положення підприємства на ринку та утворена двома координатними осями, які подані на рис.1.1. По осі ординат зазначаються темпи зростання ринку. Задля збільшення відносної частки необхідний високий темп зростання. Крім того, зростаючий ринок передбачає швидку віддачу від інвестицій. По осі абсцис розглядається відносна конкурентна позиція організації у вигляді відношення обсягу продажів організації до обсягу продажів головного конкурента.

Кожен квадрант відноситься до певного положення на ринку. Зірки – це конкурентоспроможне підприємство на швидкозростаючому ринку. Зірки – це те, чого мають прагнути досягнути компанії, але при цьому звертати увагу на правильний розподіл доходів та інвестицій. Дійні корови – це також достатньо конкурентоспроможні організації, але які знаходяться на зрілих ринках. Можна вважати, що «дійні корови» - «зірки» в минулому. Організації мають достатній прибуток для інвестицій.

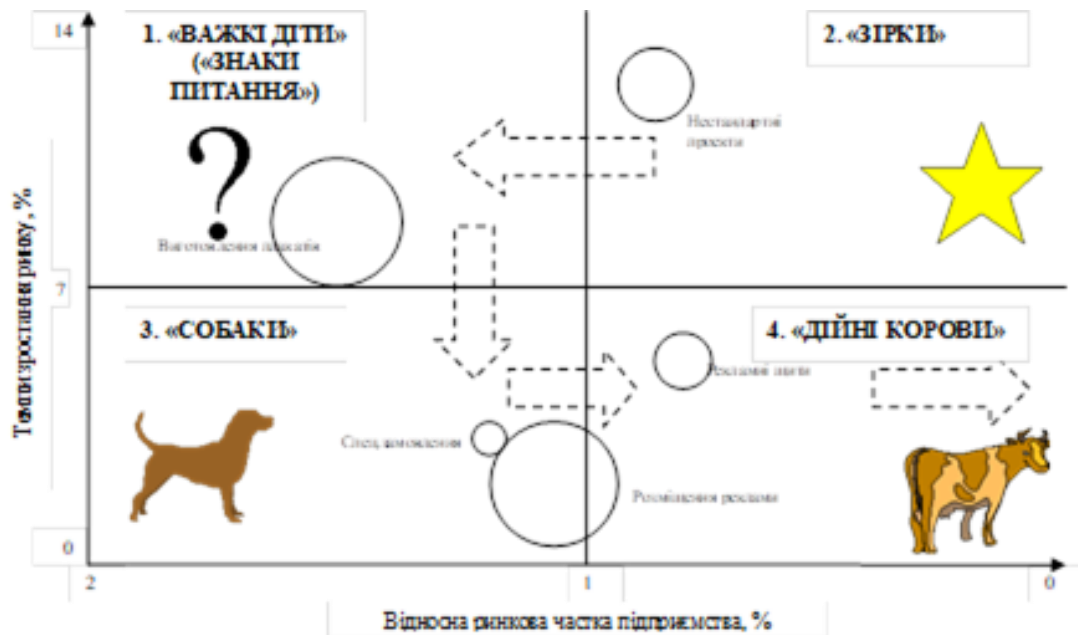


Рис. 1.1. Матриця БКГ

Джерело: складено автором на основі [42]

Знаки питання, або, як їх ще називають, «важкі діти», «дикі кішки» - це етап життєвого циклу компанії, коли вона, займаючи відносно невелику

частку ринку, конкурує на зростаючому ринку. Це призводить до необхідності збільшення інвестицій з метою захисту частки ринку і виживання на ньому.

Собаки – це найгірші умови для компанії. Це поєднання слабких конкурентних позицій з ринками, що не розвиваються, стоять на одному місці. Грошовий потік невеликий, близький до банкрутства [42].

За допомогою моделі БКГ можна визначити не тільки стратегічні позиції кожної компанії на ринку, а й надати рекомендації щодо майбутньої стратегії задля виходу на новий рівень. Основними рекомендаціями по матриці БКГ можуть бути такі [42]:

- 1) залишки коштів «дійних корів» слід використати на розробку «знака питання» та зміцнення позицій «зірки»;
- 2) «Знак питання» з нечіткими перспективами розвитку слід виводити з портфеля для зменшення попиту на фінансові ресурси;
- 3) компанія повинна виходити з поля «собак»;
- 4) під час нестачі компаніями коштів та перспектив розвитку у полях «дійні корови», «зірки» або «знак питання», необхідно вжити відповідних заходів для балансування портфеля: портфель повинен містити «зірки» і «знак питання» в такій кількості, в якій зможе забезпечити здорове зростання компанії .

Таким чином можна обрати один із запропонованих варіантів стратегій [42]:

- 1) зростання і збільшення частки ринку (для «знаку питання»);
- 2) збереження частки ринку (для «дійних корів»);
- 3) отримання короткострокового прибутку навіть за рахунок скорочення частки ринку (для слабких «дійних корів», «знаків питання» і «собак»);
- 4) ліквідація бізнесу або відмова від нього (для «собак» і «знаків питання»).

Матриця Портера, або як її ще називають «Модель п'яти сил Портера», - це методика, яка дозволяє проаналізувати конкуренцію у сфері бізнесу.

Модель п'яти сил Портера включає в себе:

- 1) аналіз загрози альтернативних продуктів;
- 2) аналіз загрози появи нових конкурентів;
- 3) аналіз потужності ринку постачальників;
- 4) аналіз потужності споживчого ринку;
- 5) аналіз рівня конкуренції.

Дана методика складається з п'яти факторів, які допоможуть визначити рівень конкуренції та привабливості ведення бізнесу у конкретній галузі.

Цей метод виділяє п'ять сил, що визначають рівень змагань і привабливості ведення бізнесу у конкретній галузі.

Портер назвав набір цих сил «мікросередовище», адже у його розумінні «макросередовище» складається з факторів, які впливають на здатність компанії до обслуговування своїх клієнтів і отримання прибутку. Зміни у «мікросередовищі» вимагають перегляду позиції компанії в сфері діяльності на ринку в цілому.

Портер назвав ці сили «мікросередовищем», на відміну від багатьох факторів, що містяться в терміні «макросередовище». Макросередовище складається з тих сил, які впливають на здатність компанії обслуговувати клієнтів та прибутковість. Будь-яка зміна потужності «мікросередовища», як правило, вимагає від компанії переглянути свою позицію в галузі та на ринку. Привабливість галузі не означає, що будь-яка компанія галузі отримає однакові прибутки. Компанії потрібно використовувати свої ключові можливості, бізнес-модель або торгову мережу, щоб отримати більший прибуток, ніж середній показник по галузі. Хорошим прикладом є ринок пасажирських авіаперевезень. У галузі з дуже низьким рівнем прибутку деякі компанії досягли вищих прибутків, ніж у середньому по галузі, завдяки унікальним бізнес-моделям.

Модель GE/McKinsey.

Творці «McKinsey – 7S» дійшли до висновку, що результативне підприємство створюється на основі 7 взаємозалежних елементів, які подані на рис.1.2, зміна будь-якого з яких потребує зміни інших.

Головні компоненти модифікації «McKinsey – 7S» наступні:

1. Strategy – стратегія - політика підприємства, направлена на подальший розвиток та дії.
2. Structure – структура - внутрішня структура компанії, що відображає її поділ на відділи та ієрархічну субординацію та поділ між ними.
3. Systems – система – всі процеси, які проходять в організації, а саме: система управління інформацією, система інноваційної діяльності, фінансова система, система заохочень та мотивації та ін..
4. Staff – склад працівників – трудові ресурси підприємства, кадри, що охарактеризовані за демографічними та міжособистісними чинниками.
5. Style – стиль – спосіб керівництва підприємством, підхід до управління, налагодження процесу, манера подачі керівництва.
6. Skills – навички – певні вміння та здібності працівників.
7. Shared values – спільні цінності – установки та зміст напрямів діяльності, заради яких компанія існує [37].



Рис. 1.2. Модель «McKinsey – 7S»

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Значимість даної моделі полягає у тому, що управління стає не тільки як «процес створення формальних схем», а як встановлення зв'язку між співробітниками, улагодження конфліктів, погляд на трудовий ресурс як на людину зі своїми інтересами та прагненнями. Завдяки даній моделі керівництво зосереджується не лише на фінансових показниках, а й на особистісному розвитку кадрів.

Після аналізу діяльності підприємства та дослідження його системи управління, на основі показників здійснюються певні заходи щодо підвищення ефективності управління.

Таким чином, основною цінністю представленої моделі є перегляд та осмислення основних внутрішніх факторів організації, які впливають на її майбутнє.

Таблиця 1.3.

Заходи щодо підвищення ефективності управління

| № | Захід |
|----------|---|
| 1 | Спрощення та вдосконалення структури управління |
| 2 | Вироблення стратегії розвитку підприємства на основі аналізу сильних та слабких сторін, а також впровадження устаткованої філософії та політики організації |
| 3 | Розробка певної системи контакту між співробітниками та підрозділами, системи прийняття рішень, впровадження правил і процедур управління |
| 4 | Впровадження на постійній основі системи заохочення персоналу, підвищення кваліфікації, перепідготовка, розвиток здібностей |
| 5 | Впровадження оновленої системи прийняття на роботу, а також переосмислення системи кар'єрного зросту працівників |
| 6 | Формування працездатного персоналу, застосування сучасних методик підбору кадрів, створення сприятливого соціальнопсихологічного клімату |
| 7 | Створення культури організації, спільних цінностей та мети |

Джерело: сформовано автором на основі [44]

Модель Shell.

Оцінку конкурентних позицій бізнесу також можна проводити за допомогою моделі Shell, або, як її ще називають, модель DPM.

Сутність даної моделі полягає у фокусуванні уваги на двох показниках: на грошовому потоці підприємства та віддачі інвестицій. Окрім цього, можливий розгляд різних видів бізнесу, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу. Дана модель виглядає як таблиця на системі координат, де вісь X відображає силу компанії (конкурентну позицію), а вісь Y – галузеву привабливість, як показано на рис.1.3. [44].



Рис. 1.3. Модель Shell

Джерело: [44]

Найпривабливіший варіант для підприємств – це позиція «Лідер в бізнесі», адже вона характеризується привабливою галуззю, де організація знаходиться в сильній позиції; темпи зростання ринку високі та компанія не має явних загроз з боку конкурентів та слабких сторін підприємства. У даному випадку можливі стратегії ведення бізнесу будуть продовжувати інвестування, не зважаючи на поточні вигоди заради майбутніх досягнень.

Позиція «Стратегія зростання» - галузь помірно приваблива, але компанія все одно займає сильну позицію та знаходиться на стадії зрілості життєвого циклу даного бізнесу. Ринок або стабільний з огляду на темп росту та прибутків, або помірно зростає без присутності іншого лідера-конкурента. Варіант – намагатися зберегти займану позицію через забезпечення

стабільного фінансового потоку, можливість інвестування в більш перспективні сфери бізнесу.

Позиція «Стратегія генератора грошових коштів» - підприємство відноситься до групи лідерів і займає сильні позиції в непривабливій галузі, при цьому ринок стабільний, але поступово скорочується, як і норма прибутку. Існує загроза з боку більш сильних конкурентів, незважаючи на те, що ефективність діяльності підприємства висока, а витрати відносно невеликі. Можливі стратегії: впровадження незначних інвестицій при цьому отримуючи максимальний дохід.

Наступна позиція «Стратегія посилення конкурентних переваг» - підприємство не є лідером на ринку, але галузь приваблива. За умови правильного розміщення ресурсів, підприємство може стати лідером галузі, адже і частка ринку, і якість продукції достатньо високі. Найкращою стратегією буде інвестування, якщо галузь дійсно того варта. Необхідно провести детальний аналіз інвестицій, адже існує велика ймовірність того, що розмір інвестицій буде сильно перевищувати очікуваний дохід.

Позиція «Обережно продовжувати бізнес» характеризується тим, що організація не є ні лідером, ні аутсайдером галузі з середньою привабливістю. Підприємство не має сильних сторін та можливостей. Ринок росте повільно, поступово знижується рівень прибутку.

Широке використання частки ринку в оцінці конкурентоспроможності обмежується цілями оцінки, оскільки під керівництвом частки ринку дуже важко сформулювати стратегії підвищення конкурентоспроможності. Це лише дозволяє об'єктивно фіксувати певні зміни в конкурентному становищі, а також не дозволяє розглянути причини таких змін, не кажучи вже про формулювання контрзаходів. Крім того, цей показник не відображає всіх вимог до оцінки різними групами користувачів.

Однак процесний підхід, особливо матрична модель портфельного аналізу, показує, що більш ефективний процес на цьому етапі забезпечить майбутню конкурентоспроможність підприємств. Ми вважаємо, що стаття в

багатьох випадках є некоректною, оскільки не враховує зміни в умовах зовнішнього ринку, тому в цьому випадку передбачуваність цього методу обмежена. Перевага матричних методів полягає в тому, що вони надають візуальну інформацію про відносне становище компанії в певних сферах бізнесу, що дозволяє визначити типові стратегії на різних товарних ринках. Однак матричний метод зводить оцінку конкурентоспроможності підприємств, до виразу «місцезнаходження компанії», «слабкі та сильні сторони» або існування «зоряної худоби». Однак на рівні підприємства конкурентоспроможність залежить не тільки від парних показників різних аспектів діяльності, а й від багатьох факторів, і її вплив також слід враховувати при визначенні оцінки конкурентоспроможності.

Відповідно до цільового методу оцінка конкурентоспроможності підприємства - це процес визначення оцінки, який відображає економічні результати підприємства порівняно з відповідними цілями конкурентів. Однак у цьому випадку, як і раніше, основа для прогнозування конкурентоспроможності слабка.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства можна використовувати системний метод, який полягає у визначенні оцінки кожної підсистеми, а потім порівнянні отриманих показників з показниками інших підприємств відповідно до обраного методу оцінки (матриця, експерт, синтез, статистика, графік) [26]. Оцінка конкурентоспроможності базується на теорії ефективної конкуренції, яка, згідно з конкурентоспроможністю, відноситься до найкращої організації з усіх підрозділів та служб, а на її ефективність впливають фактори, що визначаються ресурсами підприємства. У цьому наборі методів оцінки конкурентоспроможності підприємств він здійснюється на основі оцінки ефективності використання ресурсів кожним підрозділом. Однак у цьому випадку оцінка конкурентоспроможності не покаже ефективності роботи системи, але забезпечить більш привабливі ринкові котирування, оскільки для конкретних показників використання ресурсів у

конкретному підрозділі є більш ефективним; для інтегрованих методів 3 точки зору оцінки, ніякого уявлення дати не можна.

А. Брутман [32] запропонував оригінальний метод оцінки майбутньої конкурентоспроможності підприємства на основі системного методу, тобто статистичного аналога системного методу. Ідея полягає в оцінці життєздатності підприємства за «типових» фіксованих різних зовнішніх умов.

Реалізація цього методу передбачає здійснення таких процедур [32, с. 160]:

- 1) кластерний аналіз та групування «типових» умов для класифікації зовнішніх умов компанії;
- 2) класифікація параметрів стану підприємства та параметрів їх робочого процесу та виділення стандартних груп зазначених параметрів;
- 3) побудова оцінок рівня життєздатності підприємства за типових умов (розрахунок показників життєздатності на основі відомих статистичних даних);
- 4) спільна класифікація зовнішніх умов підприємства та його стану (це пов'язує рівень життєздатності підприємства в його стані зі специфічними типовими умовами навколишнього середовища);
- 5) розробка можливих фіксованих сценаріїв для розробки зовнішніх умов функціонування підприємства та визначити базові стандартні умови для кожного сценарію;
- 6) оцінка життєздатності компанії в кожній ситуації за допомогою контрольних точок;
- 7) розглядаючи можливість можливої реалізації плану в майбутньому, побудова комплексної оцінки життєздатності підприємства.

Метод, запропонований А. Брутманом, дозволяє оцінити майбутню конкурентоспроможність компанії, але автор уникає таких проблем, як можливість повторення в майбутньому, коли термін «типовий» використовувався в минулому. Майбутня ситуація може відрізнятись від минулої ситуації компанії.

Ми вважаємо, що для оцінки конкурентоспроможності підприємств слід використовувати цільову конкурентоспроможність системи. Головною метою повинно бути забезпечення привабливих ринкових котирувань у сфері «жорсткої» конкуренції. Оскільки такі пропозиції для компаній-виробників машин можуть бути реалізовані лише за допомогою інформаційних та інноваційних механізмів, поєднання часткових та всебічних показників конкурентоспроможності повинно бути пов'язане з потенціалом компанії у цій галузі. Отже, можна зробити висновок, що оцінка потенційної конкурентоспроможності підприємств, що виробляють машини, повинна бути пов'язана з інформаційно-інноваційним потенціалом, який реалізуватиме підприємства на справді привабливому ринку за допомогою механізму конкурентної інформаційної інновації у сфері „сильної” конкуренції. Потенціал у пропозиції. Інформаційно-інноваційний потенціал визначається як поєднання інформаційно-інноваційних механізмів та поданих до нього ресурсів «входом». Очевидно, що цей потенціал включає частину галузі інновацій та її фактичні компоненти, що виникли, тобто залучені ресурси, включаючи матеріальні та інформаційні ресурси у формі знань. Але він також включає дві «приховані» частини:

1) ресурси, які не використовувались, але можуть бути використані в майбутньому;

2) прибутковість ресурсів, залучена на даний момент, ще не відображена, але це може відбутися в майбутньому (наприклад, у випадку повного стимулювання інноваційної діяльності працівників компанії).

Отже, три складові оцінки дадуть можливість визначити, наскільки компанії, що виробляють машини, використовують конкурентні інформаційно-інноваційні механізми:

1) рівень залучених ресурсів та їх фактичний вплив;

2) здатність компанії збільшувати ресурси, які братимуть участь у конкурентних інформаційних та інвестиційних механізмах;

3) можливість підприємств підвищити ефективність використаних ресурсів, тобто інноваційний механізм оцінки резервів для підвищення інформаційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Зверніть увагу, що друга частина - це широкий шлях підвищення конкурентоспроможності підприємств за допомогою інформаційних та інноваційних механізмів, тоді як третя частина є інтенсивною, тому вона передбачає прогнозування конкурентоспроможності підприємств, що виробляють машини, та формулювання заходів управління для покращення конкуренції підприємств за допомогою інформаційних та інноваційних механізмів. З точки зору міцності це найважливіше.

Висновки до розділу 1

в сучасних ринкових умовах необхідно постійно контролювати її конкурентоспроможність та оцінювати потенційних конкурентів, ринки або постачальників ресурсів у галузі. Обов'язковою умовою такого типу аналізу є чітке розуміння сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства» та її основних компонентів. Відповідна задача ускладнюється багатогранністю даного поняття, що набуває нових ознак в залежності від галузі, об'єкта, масштабу діяльності і т.ін.

З наведених матеріалів можна зробити висновок, що для ефективного функціонування ринку недостатньо оцінити конкурентоспроможність підприємств і прийняти на цій основі певні рішення. Ви повинні бути готовими до різних ринкових умов. Управління конкурентоспроможністю допоможе компанії постійно вдосконалювати та керувати всіма процесами в компанії, що забезпечить їй конкурентну перевагу та принесе всі наслідки для успішного функціонування компанії.

Аналіз методів оцінки підприємств показує, що більшість із них, особливо матрична модель широкого аналізу портфеля, можуть оцінити конкурентоспроможність підприємств у минулому та поточному періоді, і головним завданням цієї оцінки є майбутній стан конкурентоспроможності.

Рекомендації щодо доцільності оцінки конкурентоспроможності підприємства із системним підходом, суть якого полягає в тому, що поточна та майбутня конкурентоспроможність підприємства залежить від явних та неявних частин інформаційно-інноваційного потенціалу, що визначаються як інформаційно-інноваційні механізми та ресурси.

Обґрунтовано здійснення оцінки конкурентоспроможності трьома напрямками: проявленою часткою інформаційно-інноваційного потенціалу, можливостями екстенсивного підвищення інформаційно-інноваційного потенціалу компанії за рахунок збільшення ресурсів та оцінки резервів інтенсивного підвищення цього потенціалу за рахунок збільшення ефективності інформаційно-інноваційного механізму конкурентоспроможності підприємства без великого збільшення задіяних ресурсів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТД Укрриба»

2.1 Організаційно-економічна характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства.

ТОВ «ТД Укрриба» є надійним діловим партнером, з багатим досвідом роботи на ринаху продажу риби та морепродуктів, а також м'яса і м'ясопродуктів. Підприємство гарантує стабільність поставок в потрібних обсягах. На складських приміщеннях присутні більше 100 різних найменувань товарів. Ціни конкурентні по всій території України, а якість пропонованої продукції є бездоганною.

ТОВ «ТД Укрриба» - це підприємство, створене на базі Київського рибокомбінату - одного з найстаріших підприємств рибопереробної галузі України та міста Києва, історія якого починається з тридцятих років минулого сторіччя. Підприємство розташоване в Солом'янському районі міста Києва, біля аеропорту «Жуляни». Зі зручними автомобільними та власними залізничними під'їзними шляхами. Площа території - 5,14 га. Українське торгове рибопереробне підприємство було засноване відповідно до рішення засновників - членів організації орендарів орендного підприємства "Київриба" (Протокол №1 від 12.09. 1995р.) у зв'язку з викупом державного майна цілісного майнового комплексу орендного підприємства «Київриба» відповідно до договору купівлі-продажу №168 від 30.06.1995р., який укладено між регіональним відділеннями фонду державного майна України по м. Києву і організацією орендарів орендного підприємства «Київриба». Суттєвий вплив на діяльність товариства може мати погіршення економічної ситуації в Україні та у всьому світі, викликане, зокрема, пандемією гострої респіраторної хвороби COVID-19 та введенням пов'язаних із цим карантинних та

обмежувальних заходів в Україні та світі, що матиме наслідком зниження попиту на послуги товариства.

Основним видом діяльності ТОВ «ТД Укрриба» є перероблення та консервування риби, ракоподібних та молюсків. Підприємство виробляє холод, заморожує рибу, м'ясо, масло тваринне, а також надає послуги по складуванню та зберіганню продовольчих товарів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Основні відомості про ТОВ «ТД Укрриба»

| Повне найменування юридичної особи | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТД УКРРИБА" |
|------------------------------------|---|
| Скорочена назва | ТОВ «ТД Укрриба» |
| Код ЄДРПОУ | 43364969 |
| Дата реєстрації | 25.11.2019 |
| Уповноважені особи | РЕПІК ВАЛЕНТИН АНАТОЛІЙОВИЧ — керівник |
| Розмір статутного капіталу | 200 000,00 грн |
| Організаційно-правова форма | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ |
| Форма власності | Недержавна власність |
| Види діяльності | <p>Основний:</p> <p>46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками</p> <ul style="list-style-type: none"> • Інші: • 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля • 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням • 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення • 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами • 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами |

Джерело: складено автором

ТОВ «ТД Укрриба» стабільно працює на ринку України, його обсяги реалізації послуг мають позитивну динаміку показників. Подальше збільшення обсягу реалізації послуг планується досягати збільшенням площ,

що надаються в оренду, залученням позикового банківського ресурсу, при сприятливій кон'юнктурі ринку.

Пріоритетами ТОВ «ТД Укрриба» є:

- якість. Щоб забезпечувати високу якість, підприємство закуповує найкращу сировину, акуратно вивірює рецептуру і використовує якісну безпечну упаковку;
- результат. Підприємство робить все для поліпшення якості роботи і продукції, яка запропонована покупцеві;
- партнерство. Підприємство поважає і довіряє один одному, тому працівники отримують задоволення від спільної роботи, будь-то велика компанія, чи підприємець;
- відповідальність.

Маючи потужності для зберігання, переробки та реалізації замороженої рибної та м'ясної продукції підприємство вільно входить в ринок переробки продуктів. Бар'єри входження в даний ринок високі. При високих бар'єрах входу і високому рівні концентрації домінуючі на ринку підприємства можуть вільно проводити власну цінову політику, що має антиконкурентну спрямованість. Усе це впливає на рівень рентабельності підприємства. Товариство планує збільшити об'єми переробки продукції, збільшити об'єм реалізації. Прогнози та плани, по суті, вже розглянуті в попередніх розділах опису бізнесу. На жаль, в існуючих умовах господарювання, неможливо скласти досить надійні прогнози й детальні плани. Важливими факторами, що можуть вплинути на емітента в майбутньому, є збільшінфляція та підвищення цін, подорожчання кредитних ресурсів, що негативно вплине на діяльність емітента.

Компанія є офіційним дистриб'ютором виробників торгових марок, які вона продає. Дистриб'ютори (англ. "Distributor - розповсюджувач") називаються бізнес-посередниками, які з'єднують виробників і споживачів товарів і послуг. Емітентами можуть бути супермаркети, оптові продавці (наприклад, об'єкти дослідження), дилери, брокери тощо. У маркетингу це

стосується компанії, яка виконує торговельні посередницькі функції в процесі організації товарного руху для товаровиробників. Дистриб'ютором може бути дочірнє підприємство виробника або незалежна компанія, що діє за контрактом (особливо на зовнішніх ринках).

Вищим органом компанії є загальні збори учасників, які беруть участь у загальних зборах, і кількість голосів пропорційна розміру їх паїв. Коли проводяться збори трудового колективу, і на них присутні не менше $\frac{2}{3}$ трудового колективу, вони мають право голосувати більшістю голосів для вирішення питання. На підприємстві виробничі, трудові та економічні стосунки трудового колективу з адміністрацією, питання охорони праці та соціального розвитку регулюються колективним договором.

Розташування компанії було обрано таким чином, що відповідає вимогам для крупного збутового підприємства, а саме великі площі, відносно однакова відстань до будь-якого району міста Києва, невелика оренда складських та офісних приміщень в цьому районі, а саме район заводів. Слід зазначити, що така позиція підприємства обрана не далекоглядно, як показує досвід. Деякі клієнти хочуть провести зустрічі та переговори в офісі в центрі міста, що допоможе створити та підтримати належний імідж компанії.

Компанія має незалежний баланс, розрахункові, валютні та інші банківські рахунки і затверджується радою директорів компанії та реєструється в торгово-промисловій палаті із зазначенням назви компанії. Це незалежний суб'єкт господарювання з правами та обов'язками юридичної особи, правом займатися господарською діяльністю відповідно до її цілей та завдань, укладати контракти та нести відповідальність згідно зі своїми обов'язками.

Компанія працює на принципах повного економічного розрахунку, самофінансування та самозайнятості та забезпечує працівників соціальним розвитком та стимулами за рахунок накопичених коштів, результатів власної господарської діяльності та результатів діяльності постачальників та

споживачів, бюджетів, банків та банків Обов'язок нести повну відповідальність згідно з чинним законодавством перед трудовим колективом.

Умови та терміни користування основними засобами, за основними групами: первісна вартість основних засобів: будинки, споруди та передавальні пристрої – 790 т. грн., машини та обладнання – 3344 т. грн., транспортні засоби – 725 т. грн., інші – 502 т. грн. Ступінь зносу основних засобів: 52.9%. Ступінь використання основних засобів: обмежень в використанні основних засобів не має. Сума нарахованого зносу: 2836 т.грн. Причиною суттєвих змін вартості основних фондів є те, що вартість основних засобів не зазнала суттєвих змін. Інформація про всі обмеження щодо використання майна емітента: обмежень на використання майна емітента не має.

Істотними проблемами, що впливають на діяльність ТОВ «ТД Укрриба» є фінансово-економічні проблеми. Серед них інфляційні процеси - підвищення цін на енергоресурси, товарно-матеріальні цінності, стрімке підвищення вартості комунальних послуг (опалення, електроенергію, водопостачання, паливно-мастильні матеріали), подорожчання кредитних ресурсів, а також система оподаткування: значні непрямі податки до бюджету, які не пов'язані з операційною діяльністю товариства, а саме земельний податок, податок на нерухомість. Слід зазначити необхідність оновлювати матеріально-технічну базу, що потребує інвестицій (фінансування), із залученням яких є труднощі. Негативний вплив на розвиток емітента може мати погіршення економічної ситуації в Україні та у всьому світі, викликане, зокрема, пандемією гострої респіраторної хвороби COVID-19 та введенням пов'язаних із цим карантинних та обмежувальних заходів в Україні та світі, що матиме наслідком зниження попиту на послуги Товариства.

Маючи потужності для зберігання, переробки та реалізації замороженої рибної та м'ясної продукції підприємство вільно входить в ринок переробки продуктів. Бар'єри входження в даний ринок високі. При високих бар'єрах входу і високому рівні концентрації домінуючі на ринку підприємства можуть

вільно проводити власну цінову політику, що має антиконкурентну спрямованість. Усе це впливає на рівень рентабельності підприємства. Товариство планує збільшити об'єми переробки продукції, збільшити об'єм реалізації. Прогнози та плани, по суті, вже розглянуті в попередніх розділах опису бізнесу. На жаль, в існуючих умовах господарювання, неможливо зробити досить надійні прогнози та детальні плани. Важливими факторами, які можуть вплинути на емітента в майбутньому, є інфляція та підвищення цін, подорожчання кредитних ресурсів, що негативно вплине на діяльність емітента.

Основні бізнес-процеси ТОВ «ТД Укрриба»:

- Виконання замовлень покупців;
- Контроль дебіторської заборгованості;
- Робота з претензіями покупців;
- Укладання договорів з покупцями;
- Розвиток клієнтської бази;
- Обслуговування покупців;
- Маркетингові дослідження;
- Планування продажів;
- Управління підрозділом.

Таблиця 2.2.

Опис цілей організації

| Цілі | Шляхи досягнення | Елементи комплексу маркетингу |
|--|---|-------------------------------|
| Оновлення устаткування, обладнання | Закупка сучасного обладнання | Товар, ціна |
| Підтримка постійних зв'язків з вигідними клієнтами | Особисті консультації замовникам нашої продукції, надання відсоткових знижок | Просування |
| Отримання прибутку | Із запровадженням нових технологій ефективно реалізовувати більш якісну продукцію | Ціна |
| Збільшення збуту, розширення ринкової долі | Задоволення потреб клієнтів у якісній металургії. | Ціна, товар |

Джерело: сформовано автором

Основа бухгалтерського обліку. Активи та зобов'язання в фінансовій звітності ТОВ «ТД Укрриба» відображені за історичною собівартістю, фінансові звіти містять всю інформацію про фактичні та потенційні наслідки господарських операцій і подій, які здатні вплинути на рішення, що приймаються на її основі.

Визнання прибутків і витрат. Прибутки і витрати визнані в періоді фактичного отримання товарів і послуг, а також відвантаження продукції і надання послуг, незалежно від того, коли гроші або грошові еквіваленти були отримані або сплачені, і відображені в звіті про прибутки і збитки в періоді, до якого вони відносяться.

Товарно-матеріальні запаси. Запаси включають: сировину та матеріали для виробничих потреб, паливо, тару і тарні пакувальні, запасні частини, недорогі та швидкопсувні предмети, незавершене виробництво які оцінені за історичною собівартістю. Оцінка запасів при їх реалізації у виробництво, продажу та іншому вибутті здійснюється за методом FIFO, тобто вибувають перші за часом надходження.

Основні засоби. Основні засоби враховані за принципом історичної собівартості на дату придбання відповідних активів чи на дату їхньої переоцінки. Амортизація і нарахування зносу розраховуються за прямолінійним методом (розподіл вартості, яка амортизується, на термін ефективного використання об'єкта основних засобів).

Резерв на покриття безнадійних і сумнівних боргів. ТОВ «ТД Укрриба» не створило резерв сумнівних боргів.

Забезпечення наступних витрат і платежів. Компанія не створює забезпечень майбутніх виплат, крім виплат за додатковим пенсійним забезпеченням в сумі 1,0 тисяча гривень.

Протягом 2017-2019 рр. статутний капітал підприємства не змінювався і складає 200000 грн.

Отримання прибутку є основною метою будь-якого підприємства, що зрештою визначає економічний розвиток та перспективи функціонування на

ринку, поєднує інтереси як держави, підприємств, працівника, власника, суб'єкта господарювання. Так, в табл. 1.7 відображені основні показники, що характеризують господарську діяльність ТОВ «ТД Укрриба». Для розуміння стану прибутковості було проаналізовано такі основні категорії як прибуток від реалізації продукції, робіт та послуг; фінансові результати від операційної діяльності, оподаткований та чистий прибутки за останні 3 роки упродовж 2017-2019 рр.

Таблиця 2.3.

**Основні показники фінансово-господарської діяльності
ТОВ «ТД Укрриба» за 2017-2019 рр.**

| Показники | Абсолютні величини, тис. грн | | | Відхилення 2018/2017 | | Відхилення 2019/2018 | |
|---|------------------------------|-------|--------|----------------------|------|----------------------|------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | (+/-) | % | (+/-) | % |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 14400 | 15000 | 17 000 | 600 | 4 | 2000 | 13,3 |
| Собівартість реалізованої продукції | 9200 | 9300 | 11000 | 100 | 1,1 | 1700 | 18,2 |
| Валовий прибуток | 5000 | 5200 | 6500 | 200 | 3,9 | 7000 | 25 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | 520 | 480 | 720 | -40 | -8,3 | 240 | 44 |
| Чистий прибуток (збиток) | 10720 | 11380 | 13220 | -660 | -6 | 1840 | 15,9 |

Джерело: сформовано автором

Упродовж 2017-2019 рр. можна спостерігати здебільшого позитивну динаміку зростання показників господарської діяльності, зокрема чистого доходу від реалізації продукції, який в 2019 році збільшився на 13,3 % порівняно з 2018 р., на 4% в 2018 р. порівняно з 2017 р. Для кращої характеристики діяльності за ці роки, на рис. 2.1 та 2.2 відображені графіки динаміки зміни основних показників.

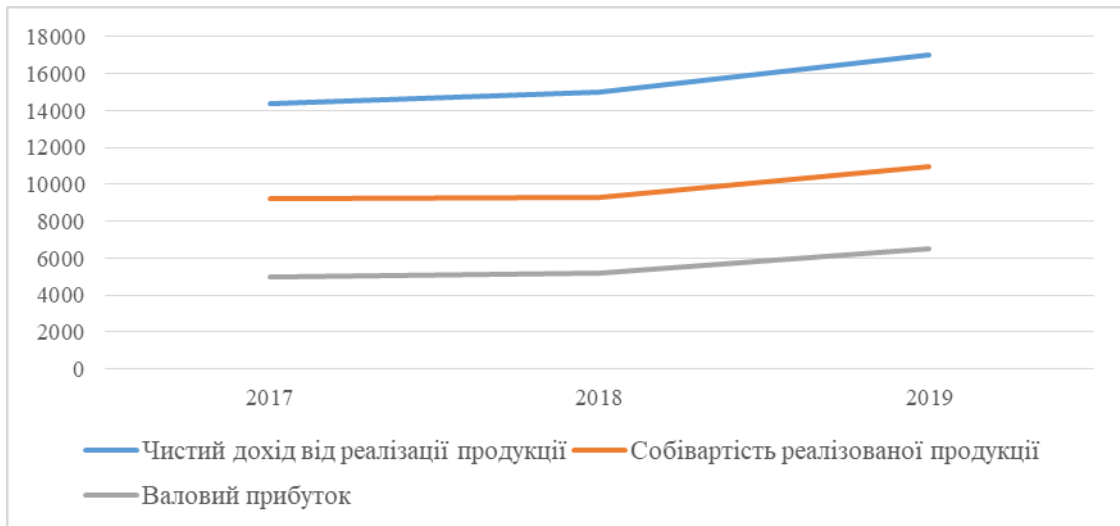


Рис. 2.1. Динаміка зміни показників фінансової господарської діяльності за 2017-2019 рр.

Джерело: складено автором

Також, у 2019 р. дещо збільшується собівартість продукції на 18,2%, що свідчить про збільшення поточних витрат на виробництво та збут і є негативним фактором, а в 2018 р. зростає на 1% в порівнянні з 2017 р.

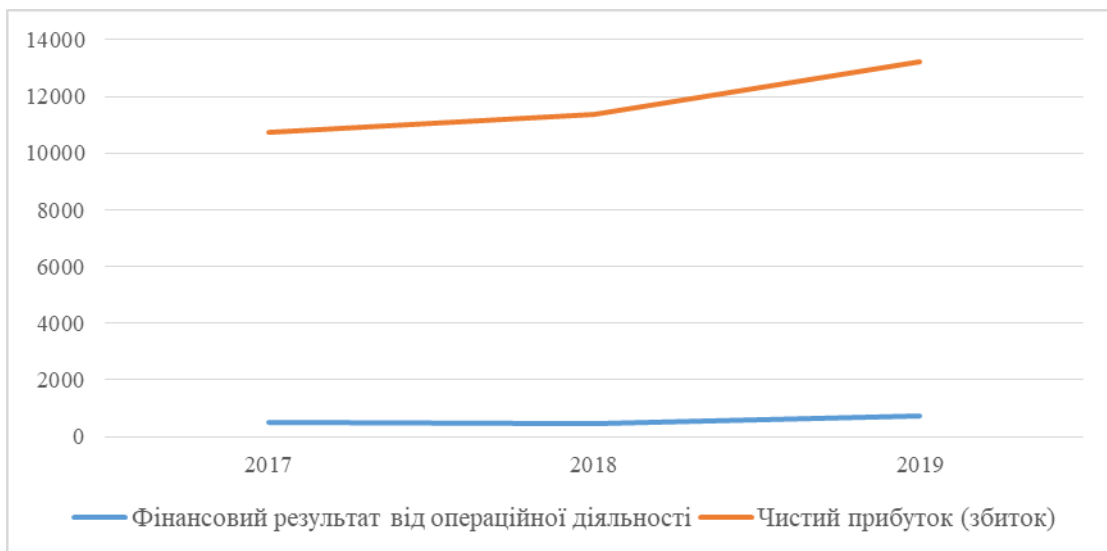


Рис. 2.2. Динаміка зміни показників фінансово-господарської діяльності за 2017-2019 рр.

Джерело: складено автором

Також, значні коливання мають показники чистого прибутку та фінансового результату від операційної діяльності (табл 2.4, рис. 2.3, 2.4).

Таблиця 2.4.

**Структурний (вертикальний) аналіз балансу ТОВ «ТД Укрриба»
за 2017 - 2019 рр.**

| Статті балансу | 2017 | | 2018 | | 2019 | |
|--------------------------------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| | тис. грн. | % заг. суми | тис. грн. | % заг. суми | тис. грн. | % заг. суми |
| Активи | 3700 | 100 | 3900 | 100 | 4600 | 100 |
| Необоротні активи | 2100 | 75,8 | 2200 | 81,9 | 2600 | 80,1 |
| Оборотні активи | 1600 | 24,2 | 1700 | 18,1 | 2000 | 19,9 |
| Пасиви | 4260 | 100 | 3780 | 100 | 4590 | 100 |
| Власний капітал | 60 | 36,3 | -520 | 34,1 | 190 | 39,9 |
| Поточні зобов'язання та забезпечення | 4200 | 23,2 | 4300 | 44,7 | 4400 | 45,3 |

Джерело: складено автором

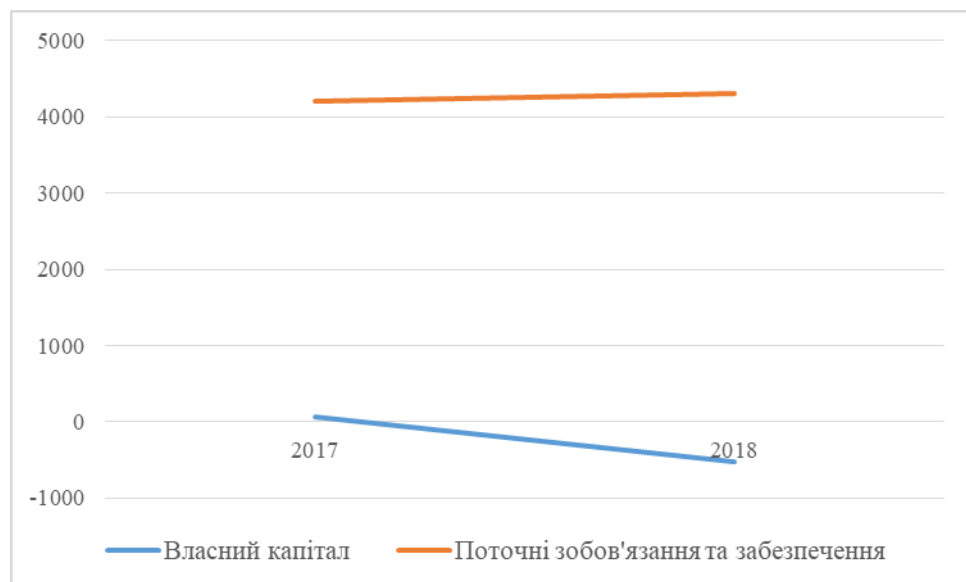


Рис. 2.3. Динаміка зміни структури активів ТОВ «ТД Укрриба» за 2017-2019 рр.

Джерело: складено автором

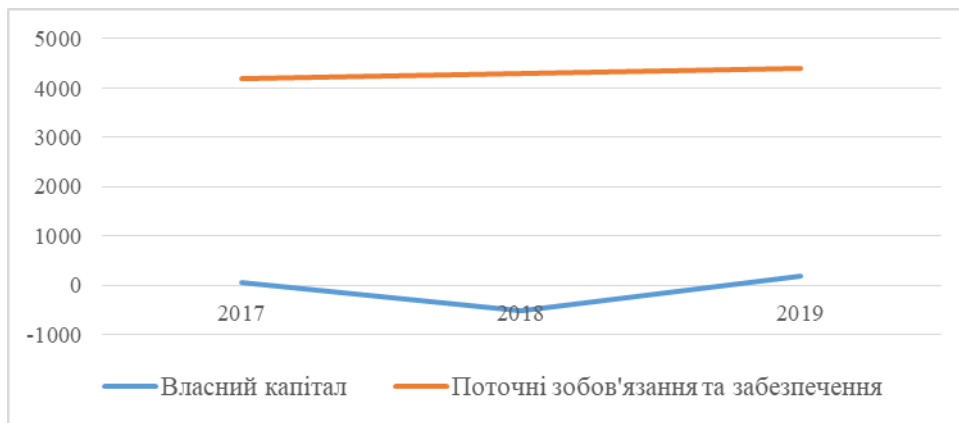


Рис. 2.4. Динаміка зміни структури активів ТОВ «ТД Укрриба» за 2017-2019 рр

Джерело: складено автором

Коефіцієнт автономії (Equity-to-Assets) - індикатор платоспроможності, що характеризує частку власного капіталу компанії у загальній сумі коштів, інвестованих у її діяльність. Чим вищий коефіцієнт, тим вища фінансова незалежність компанії від кредиторів (рис. 2.5.).

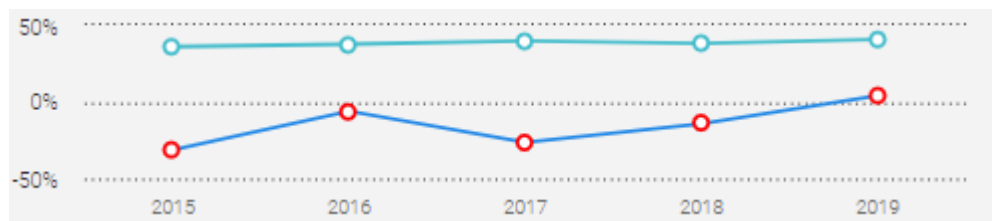


Рис. 2.5. Індикатор платоспроможності

Джерело: складено автором

Аналізуючи коефіцієнти платоспроможності, можна сказати, що компанія має можливість погашати борги. Рівень незалежності підприємства постійно покращується, що свідчить про покращення ринкової стійкості (табл 2.5).

Таблиця 2.5.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства

| Показник | 2017 | 2018 | 2019 | Нормативне значення |
|--|-------|-------|-------|---------------------|
| Коефіцієнт платоспроможності | 0,529 | 0,87 | 0,744 | >0,5 |
| Коефіцієнт фінансування | 1,67 | 0,149 | 0,344 | <1 зменшення |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами | 0,49 | 0,894 | 0,71 | >0,1 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | 0,781 | 0,856 | 0,794 | >0 збільшення |

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Результати розрахунку показників ділової активності ТОВ «ТД Укрриба» показані у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Аналіз ділової активності підприємства

| Показник | 2017 | 2018 | 2019 | Нормативне значення |
|---|------|------|------|---------------------|
| Коефіцієнт оборотності активів | 0,6 | 1,2 | 2,7 | збільшення |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 5,6 | 19 | 17,4 | збільшення |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 0,8 | 1,7 | 4,3 | збільшення |
| Строк погашення дебіторської заборгованості, днів | 456 | 215 | 84,9 | зменшення |
| Строк погашення кредиторської заборгованості, днів | 65,2 | 19,2 | 20,9 | зменшення |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів | 7,3 | 12,4 | 31,2 | Збільшення |
| Коефіцієнт оборотності основних засобів | 2 | 3,6 | 8,1 | збільшення |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу | 0,9 | 1,7 | 3,4 | збільшення |

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Аналізуючи показники ділової активності компанії, можна зробити висновок, що всі коефіцієнти зростають, що є позитивним. Це свідчить про покращення використання капіталу, оборотних коштів, виготовлених товарів та дебіторської заборгованості. Однак частка кредиторської заборгованості зменшується, що свідчить про те, що придбання кредитних продуктів зросло, і компаніям потрібно вжити заходів щодо скорочення терміну сплати кредиторської заборгованості.

Інтегральний показник рентабельності вказує на якість управлінських рішень, пов'язаних з фінансовою, інвестиційною і операційною діяльністю корпорації. Загалом, варто відмітити негативні показники рентабельності у 2018 р. як результат збитковості чистого прибутку. Проте, в 2019 році. корпорація змогла вийти на рівень зростання та значно покращила результати. Таким чином зросли коефіцієнти рентабельності власного капіталу (на 0,28 абс. од), що демонструє не лише збільшення чистого прибутку, а й можливість компанії генерувати прибуток власникам за дивідендами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Динаміка рентабельності ТОВ «ТД Укрриба» за 2017-2019 рр.

| Показник | 2017 | 2018 | 2019 | Абсолютне відхилення | |
|----------------------------------|--------|-------|------|----------------------|-------------|
| | | | | 2018 / 2017 | 2019 / 2018 |
| Рентабельність активів | 0,03 | -0,06 | 0,04 | -0,09 | 0,10 |
| Рентабельність власного капіталу | 0,07 | -0,16 | 0,12 | -0,23 | 0,28 |
| Рентабельність продукції | -0,002 | -0,04 | 0,04 | -0,03 | 0,07 |
| Рентабельність продажів | 0,04 | -0,07 | 0,05 | -0,11 | 0,12 |

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Рентабельність продукції та продажів також підвищуються, що говорить про збільшення обсягів реалізованої продукції, та відповідне отримання прибутку. Загалом, компанія повинна продовжувати таку політику розвитку, а задля подальшого підвищення показників рентабельності – оптимізувати структуру фінансових ресурсів та зменшувати витрати на виробництво продукції, раціоналізувати витрати на маркетингові комунікації та інші операційні процеси.

Товари імпортуються з країн Європи та Америки. Враховуючи те, що ТОВ «ТД Укрриба» провадить діяльність відносно небагато років на ринку України та стрімко розвивається, тому варто розробити стратегію щодо подальшого розвитку. Найбільш підходящою основою для цього є збалансована система показників, оскільки вона дозволяє висвітлити закономірності розвитку, продемонструвати вплив господарської діяльності на залишковий результат, визначити та оцінити доцільність ухвалення конкретних управлінських рішень, визначити найбільш перспективні дії компанії та забезпечити мотивацію співробітникам для досягнення стратегічних цілей. Тому першим етапом побудови ЗСП є розробка стратегічного фундаменту компанії, що включає визначення завдань, цілей, планових значень показників та стратегічного напрямку корпоративного розвитку (рис. 2.6.).

Стратегія повинна включати стратегічні цілі, показники та заплановане значення цих показників, а саме: стати успішною компанією на ринку збуту товарів. Отже, напрям стратегічного розвитку ТОВ «ТД Укрриба» повинен базуватися на результатах SWOT-аналізу. З його допомогою можна дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Крім того, при формуванні ефективної корпоративної стратегії рекомендується провести стратегічний аналіз, щоб можна було оцінити стан власних ресурсів, можливостей компанії та зовнішніх вимог підприємства. Робота цієї стратегії починається з всебічного вивчення ринкових умов, в яких знаходиться компанія.

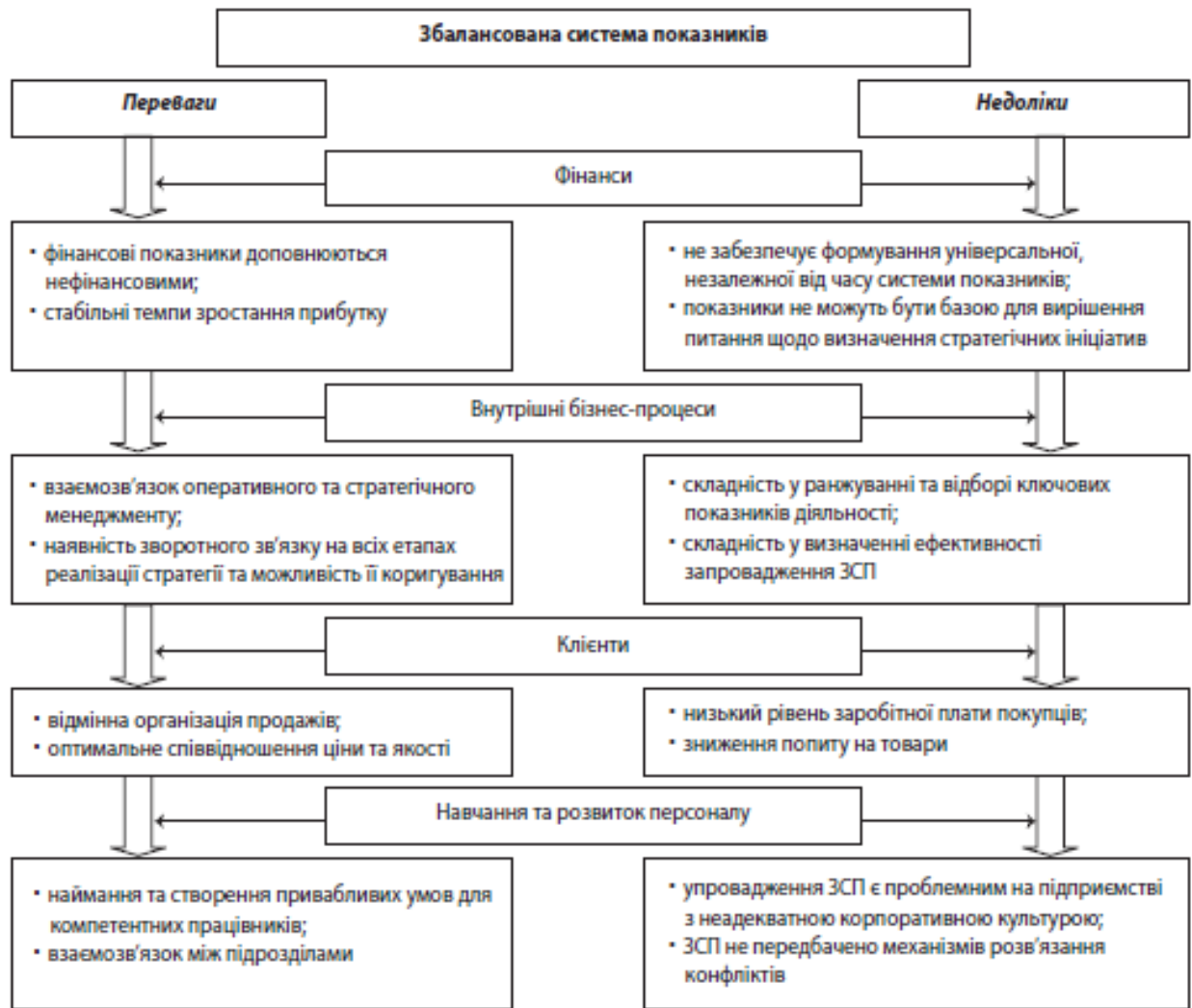


Рис.2.6. Недоліки та переваги застосування ЗСП в стратегічному управлінському обліку підприємства

Джерело: складено автором

Одним із інструментів регулярного стратегічного управління є матриця стратегічного аналізу, тобто матриця SWOT-аналізу (табл. 2.8).

У той же час ми спостерігали вплив позитивних факторів: висока довіра ділових партнерів, ефективна система контролю якості, мала кількість конкурентів тощо. Крім того, надмірна загроза можливостям у зовнішньому середовищі в основному зумовлена коливаннями обмінного курсу. Погіршення фінансового стану компанії в 2017 році це підтвердило. Однак проблеми компанії з'явилися давно, тому це повинно бути пов'язано не лише з українською економічною кризою.

Таблиця 2.8.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ТД Укрриба»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|---|
| 1. Довіра ділових партнерів. 2. Наявність попиту на товари. 3. Низька конкурентоспроможність вітчизняних товарів. 4. Висока якість товарів. 5. Гнучка політика цін | 1. Нестача кваліфікованих робітників. 2. Недосконалість системи просування товарів на ринку. 3. Значні обсяги імпорту товарів. 4. Відсутність чіткої стратегії. 5. Недостатня мотивація працівників. 6. Зниження платоспроможності населення |
| Внутрішнє середовище | |
| Можливості | Загрози |
| 1. Розвиток з урахуванням нових технологій. 2. Підвищення ділової активності торговельного підприємства. 3. Можливість розширення оптової та роздрібно мережі. 4. Удосконалення системи продажів для постійних клієнтів. 5. Покращення кваліфікації персоналу підприємства | 1. Відсутність державної підтримки. 2. Нестабільність ситуації в країні та часті зміни у законодавстві. 3. Жорстка система оподаткування. 4. Відсутність стабільних гарантій подальшого розвитку у зв'язку з економічною кризою. 5. Посилення вимог ринку до якості товарів, що продаються. 6. Велика кількість конкурентів. 7. Зміна споживчих уподобань. 8. Нестабільність валютного курсу |
| Зовнішнє середовище | |

Джерело: сформовано автором

ТОВ «ТД Укрриба» не в повній мірі використовувало методи комунікації і пасивно вирішувало необхідність розширення асортименту продукції та вдосконалення системи продажів, а також механізм стимулювання працівників не мав успіху.

2.2. Діагностика конкурентного середовища діяльності підприємства

На сьогодні рибу в Україну завозять більше 200 юридичних осіб. Найбільшими імпортерами риби та морепродуктів є два основні гравці – компанія ТОВ «ЮФК» та ТОВ «Флагман Сіфуд», які займають майже по 20% ринку кожна, багато рибної продукції імпортують: ТОВ «ТД Укрриба», Пелагія Україна, Фіш-Альянс тощо.

ТОВ «ТД Укрриба» є однією з ненайбільш шанованих компаній України та посідає аутсайдерські позиції за обсягами реалізації та покриття в країні. Зараз найбільш рибна галузь є найбільш динамічною галуззю України, а саме сегмент замороженої риби. В даний час рибний ринок характеризується високою концентрацією, сильним проникненням та жорсткою конкуренцією.

Основними підприємствами, що працюють на ринку рибної продукції України, є 4 підприємства: ТОВ «ЮФК», ТОВ «Флагман Сіфуд», ТОВ «ТД Укрриба» та ТОВ «Морепродукти». Основними конкурентами та загрозами для ТОВ «ТД Укрриба» є діяльність ТОВ «ЮФК» та ТОВ «Флагман Сіфуд», які разом займають понад 40% ринку морепродуктів в Україні (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Карта стратегічних груп конкурентів

Джерело: складено автором

Бачимо, що з вище наведеного рисунку, ТОВ «ЮФК» разом з ТОВ «Фланман Сіфуд» займають лідируючі позиції на ринку риби в Україні. Вони мають перевагу впізнаваності бренду та гарної репутації, а клієнти асоціюють їх із надійністю та якістю. Тому при виборі компаній пріоритет буде надаватися компаніям з вищими іміджами та більш вигідною позицією на ринку.

В основному ринок має фіксовану сукупність конкурентів, як наслідок відбувається поділ ринку та кожен веде діяльність в рамках окупованого сегмента, що призводить до синергетичного ефекту, а саме поділу витрат між конкурентами на формування думки споживчів, лобіювання державних інтересів, створення асоціацій і захист інтересів в світовому економічному просторі і т.п.). У свою чергу це позитивно впливає на ефективність діяльності компанії. Однак на ринку більше шансів зустріти руйнівну конкуренцію - агресивну поведінку конкурентів (цінові війни, використання адміністративних ресурсів, атаки і т.п.). Тому, розглядаючи конкурентні фактори, необхідно виділити такі завдання: встановлення бар'єрів для вступу на ринок нових конкурентів та використання ефективних інструментів ведення конкуренції з традиційними конкурентами (табл 2.9).

Таблиця 2.9.

Оцінювання конкурентоспроможності товарного асортименту

| Продукти фірмконкурентів | Вагапоказника (i) | Фірми-конкуренти | | | | | |
|---|----------------------|------------------|-----|---------------------|-----|---------------------------|-----|
| Показники | | ТОВ «ЮФК» | | ТОВ «ТД Укрриба» | | ТОВ «Флагман Сіфуд» | |
| Широта (к-ть асортиментних груп) | 0,3 | 7 | 2,1 | 5 | 1,5 | 7 | 2,1 |
| Глибина (к-ть позицій в кожній асортиментній групі) | 0,3 | 9 | 2,7 | 7 | 2,1 | 8 | 2,4 |
| Насиченість (загальна к-ть товарних позицій, різновидів) | 0,2 | 8 | 1,6 | 8 | 1,6 | 8 | 1,6 |
| Гармонійність або порівняльність (ступінь близькості між групами) | 0,2 | 8 | 1,6 | 7 | 1,4 | 7 | 1,4 |
| Сумарна оцінка | 1 | 32 | 8 | 27 | 6,6 | 30 | 7,5 |

Джерело: складено автором на основі [36]

При вивченні товарної політики конкуруючої компанії вивчається якість стратегічної карти конкурента та асортимент продукції (табл 2.10).

Таблиця 2.10.

Порівняльний аналіз рівня цін на подібні товари конкурентів та середнього рівня по галузі

| Вид товару | Ціна за 1 кг, грн | | |
|-------------------------|-------------------|---------------------------|-------|
| | ТОВ «ТД Укрриба» | В середньому по галузі | «ЮФК» |
| Лосось філе фасоване | 425 | 410 | 440 |
| Стейк форелі | 200 | 195 | 210 |
| Скумбрія | 78 | 80 | 85 |

Джерело: складено автором

Дослідження показали, що в ТОВ «ЮФК» спостерігається більш задовільний стан товарної політики. Компанія має широкий і поглиблений

ринок і займає важливу частку ринку, але ціна висока. Вивчаючи цінову політику конкурентів, ми можемо зробити висновки про їх високу привабливість. Основними недоліками цінової політики є:

- недостатнє застосування знижок,
- відсутність розумних наукових методів до формування ціни,
- недостатня увага до визначення цін конкурентів,
- недостатня цінова гнучкість в залежності від сформованої

кон'юнктури ринку.

Маркетингову діяльність можна оцінити за допомогою таблиці (табл. 2.11.). При цьому застосовуються наступні оцінки: 1б – елемент використовується відповідно до ситуації, яка склалася; 2б – часте, але нерегулярне використання; 3б – систематичне застосування елементу.

Таблиця 2.11.

Оцінка маркетингової активності ТОВ «ТД Укрриба»

| № | Елемент маркетингової активності | Оцінка у балах |
|-----------------|---|-----------------------|
| 1 | Здійснення сегментації ринку | 2 |
| 2 | Вивчення потреб споживачів та задоволення їх в повному обсязі | 2 |
| 3 | Проведення оцінки конкурентів | 2 |
| 4 | Ступінь зміни асортименту товарів за останні 3 роки | 3 |
| 5 | Рівень контролю якості продукції | 3 |
| 6 | Використання ТМ | 1 |
| 7 | Врахування еластичності попиту при встановленні ціни | 1 |
| 8 | Застосування системи знижок | 2 |
| 9 | Використання прогресивних методів продажу | 1 |
| 10 | Рівень сервісу | 2 |
| 11 | Оцінка ефективності руху товарів | 2 |
| 12 | Оцінка ефективності реклами | 1 |
| Загальна оцінка | | 22 |

Джерело: Складено на основі [37]

З таблиці видно, що спостерігались негативні оцінки використання ТМ, еластичності попиту в ціноутворенні, використання передових методів продажу та ефективності реклами. Високі оцінки спостерігаються за «ступінем зміни різновидів товарів» та «рівнем контролю якості продукції». Дослідження комунікаційної політики показують, що рекламні кампанії, заходи для стимулювання продажів між покупцями та продавцями та використання реклами та інформації дуже низькі. Дослідження показують, що рекламна діяльність досліджуваних компаній є слабкою (табл 2.12). Насправді в усьому стимулі продажу використовуються лише знижки та розпродажі. Окрім основної покупки, деякі компанії також надають бонуси у вигляді безкоштовних товарів. Жодних заходів щодо стимулювання продажів торговим персоналом не вжито.

Таблиця 2.12.

Оцінка управлінського персоналу

| Показники | Вагапоказник a(i) | Фірми-конкуренти | | | | | |
|---------------------------------|----------------------|------------------|-------------|---------------------|-------------|------------------------|-------------|
| | | ТОВ «ЮФК» | | ТОВ «ТД Укрриба» | | ТОВ «Флагман Сіфуд» | |
| | | Екперт на | Зваже на | Екперт на | Зваже на | Екперт на | Зваже на |
| Рівень компетенції | 0,3 | 8 | 2,4 | 7 | 2,1 | 8 | 2,4 |
| Рівень професіоналізму | 0,3 | 9 | 2,7 | 8 | 2,4 | 8 | 2,4 |
| Рівень маркетингової підготовки | 0,4 | 7 | 2,8 | 6 | 2,4 | 4 | 1,6 |
| Сумарна оцінка | 1 | 24 | 7,9 | 21 | 6,9 | 20 | 6,4 |

Джерело: складено автором на основі [38]

При оцінці конкурентоспроможності управлінського персоналу були розраховані наступні показники: рівень компетенції, рівень професіоналізму, рівень маркетингової підготовки. У всіх досліджуваних групах підприємств можна помітити високий рівень компетентності та професіоналізму, а також

низький рівень готовності до ринку. Діагностуючи управління конкурентоспроможністю досліджуваної компанії, можна визначити цілі компаній-конкурентів, конкурентоспроможність стратегічного потенціалу конкуруючих компаній, дослідити переваги та недоліки конкурентів та визначити їх конкурентні переваги.

2.3. Оцінювання системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для оцінювання конкурентного середовища за методикою «конкурентного ромба» проведемо аналіз конкурентних переваг. На першому етапі рекомендується проаналізувати фактори конкурентної переваги, які є визначальними «конкурентний ромб». В результаті необхідно визначити загальну кількість сприятливих (несприятливих) факторів за кожним параметром національної конкурентоспроможності (табл 2.13).

Таблиця 2.13.

«Конкурентний ромб» переваг підприємства

| Детермінанти НР, γ | Чинники конкурентних переваг в γ -ій детермінанті НР | $\alpha\gamma$ | $Q\gamma$ |
|--------------------------------------|--|----------------|-----------|
| 1. Параметри чинників | Доступність необхідних ресурсів Можливості по поліпшенню реалізації продукції Рівень кваліфікації персоналу підприємства Інформованість про потреби ринку Вартість ресурсів (праці, капіталу, землі) | 0,3 | 4/5 |
| 2. Стратегія, структура, суперництво | Необґрунтована стратегія підприємства Невідповідність організаційної структури стратегії, що реалізується Соціальні стандарти Рівень кваліфікації топ-менеджерів Ширина і глибина асортименту, що реалізується Інноваційна активність підприємств | 0,2 | 4/6 |
| 3. Параметри попиту | Висока якість продукції, що пропонується Наявність інформаційної бази Існує система регулювання збуту Недостатність засобів для поліпшення рекламної кампанії Поетапне завоювання сегменту ринку | 0,2 | 3/5 |
| 4. Споріднені і підтримуючі галузі | Активність і конкурентоспроможність постачальників Рівень впровадження ІТ-технологій Розвиненість торгової інфраструктури | 0,1 | 2/3 |
| 5. Уряд | Рівень втручання держави в ринковий механізм Стійкість національної валюти Преференції наукоємним галузям | 0,1 | 1/3 |
| 6. Випадковості | Форс-мажорні обставини: - можливість виходу з ладу устаткування - зміна розмірів орендної плати - непрозорість адміністрування податків - надання урядом пільг в розвитку даної галузі - обмеження в доступі до ринків ресурсів | 0,1 | 3/5 |
| Сумарно | | 1,0 | |

Джерело: складено автором

Одним з найважливіших елементів аналізу конкуренції є вивчення конкурентного процесу в галузі для виявлення головних джерел конкурентного тиску і визначення інтенсивності кожної з конкурентних сил. Для цього використовується модель конкурентних сил Майкла Портера. Ступінь впливу факторів, що становлять детермінанти «конкурентного алмазу», оцінюється за наступною формулою:

$$D^{HP} = \sqrt[6]{\prod_{i=1}^6 \alpha\gamma \times Q_{\lambda}}, \quad (6)$$

де $\alpha\gamma$ - коефіцієнт значимості γ -ої детермінанти для компанії (обчислюється в межах одиниці);

Q_{γ} - коефіцієнт, який характеризує відношення кількості сприятливих факторів, що характеризують підприємство, до їх загальної суми.

Якщо $D^{HP} \rightarrow 1$, то можна говорити про сприятливі національні умови для конкуренції щодо ведення бізнесу, представлені детермінантами «національного ромба». І навпаки, якщо $D^{HP} \rightarrow 0$, то конкурентне середовище слід визнати несприятливим для ведення конкретного бізнесу.

Потім за наступною формулою оцінюється ступінь впливу чинників зовнішнього середовища, сформованих детермінантами «національного ромба» (7):

$$D^{HP} = \sqrt[6]{\prod_{i=1}^6 \alpha\gamma \times Q_{\lambda}} = \\ = \sqrt[6]{(0,3 \cdot 4/5 + 0,2 \cdot 4/6 + 0,2 \cdot 3/5 + 0,1 \cdot 2/3 + 0,1 \cdot 1/3 + 0,1 \cdot 3/5)} = 0,931$$

Так як $D^{HP} \rightarrow 1$, то можна сказати про сприятливі конкурентні умови, які формуються детермінантами «конкурентного ромба», для заняття даним бізнесом досліджуваного підприємства.

Для того, щоб оцінити конкурентоспроможність галузі, ми використаємо модель «п'яти сил» М. Портера для конкурентної діагностики (табл. 2.14). Цінність моделі п'яти конкурентних сил полягає в тому, що вона допомагає визначити структуру цих сил. Колективні дії цих сил визначають характер конкуренції на цьому ринку. Як правило, чим сильніша конкурентоспроможність, тим нижча колективна прибутковість конкуруючих компаній. Коли ці п'ять сил створюють складні ринкові умови, виникає найжорстокіша конкуренція, що приносить довгострокову прибутковість або такі ж втрати для більшості компаній [34, с. 117].

Таблиця 2.14.

Аналіз конкурентоспроможності за моделлю «5 сил»

| № | Детермінанта | Оцінка (0-6) |
|--|---|--------------|
| 1. Детермінанти ринкової влади постачальників | | 4,1 |
| 1 | Диференціація ресурсів | 6,0 |
| 2 | Наявність ресурсів-субститутів | 4,0 |
| 3 | Витрати зміни постачальників у підприємств у галузі | 3,0 |
| 4 | Рівень концентрації постачальників | 4,0 |
| 5 | Значення замовлень для постачальників | 4,0 |
| 6 | Вартість закупівлі у співвідношенні із сукупними витратами | 4,5 |
| 7 | Загроза прямої та зворотної інтеграції підприємств у галузі | 4,0 |
| 8 | Вплив ціни ресурсу на вартість товару або його диференціювання | 3,0 |
| 2. Детермінанти рівня загрози товарів-субститутів | | 3,8 |
| 1 | Відносна ціна субститутів | 3,5 |
| 2 | Витрати перемикавання | 3,5 |
| 3 | Схильність покупців до субститутів | 4,0 |
| 4 | Можливість задовольняти потреби й бажання клієнтів іншим способом | 4,0 |
| 3. Детермінанти ринкової влади покупців | | 4,2 |
| 1 | Концентрація покупців у порівнянні з концентрацією підприємств | 5,0 |
| 2 | Обсяг закупівель покупцями (у підприємства) | 4,5 |
| 3 | Витрати перемикавання покупців у порівнянні з витратами перемикавання постачальника | 3,0 |
| 4 | Інформованість покупця | 5,5 |
| 5 | Здатність до інтеграції вниз за технологічним ланцюжком | 3,5 |
| 6 | Товари - замінники | 4,0 |
| 7 | Співвідношення «ціна / загальний обсяг закупівель» | 4,5 |
| 8 | Відмінності товарів / визнання серед споживачів | 3,0 |
| 9 | Вплив на якість / зовнішній вигляд товару | 3,5 |
| 10 | Вигоди покупця | 5,0 |
| 11 | Стимули осіб, що ухвалюють рішення | 4,5 |

Продовження табл. 2.14

| | | |
|---|--|------------|
| 11 | Сили, які впливають на конкурентоспроможність галузі | 4,5 |
| 4. Детермінанти суперництва (відносини з конкурентами) | | 3,7 |
| 1 | Зростання галузі | 4,5 |
| 2 | Постійні (або складські) витрати / додана вартість | 5,0 |
| 3 | Відмінності в продукції | 4,5 |
| 4 | Визнання серед споживачів | 3,0 |
| 5 | Витрати перемикавання споживача | 3,5 |
| 6 | Концентрація й збалансованість ринкової влади | 4,0 |
| 7 | Інформаційна складність | 3,0 |
| 8 | Різновиди конкурентів | 2,5 |
| 9 | Корпоративні частки | 3,0 |
| 10 | Бар'єри на виході | 4,0 |
| 5. Детермінанти бар'єрів входу | | 4,1 |
| 1 | Економія, пов'язана з масштабом виробництва | 4,5 |
| 2 | Визнання серед споживачів | 3,5 |
| 3 | Витрати перемикавання | 3,5 |
| 4 | Вимоги до обсягу капіталу | 5,0 |
| 5 | Доступ до каналів розподілу | 5,0 |
| 7 | Доступ до необхідних ресурсів | 5,0 |
| 8 | Власна модель, що відрізняється низькими витратами | 4,5 |
| 9 | Політика уряду | 3,5 |

Джерело: складено автором на основі [35]

Загальний показник - 4,0 (середнє арифметичне всіх сил). Це свідчить про те, що фактори позитивно вплинули на конкурентоспроможність галузі. На основі порівняння та ретельної оцінки всіх п'яти сил, їх значень та визначальних факторів аналізуються переваги та недоліки поточної конкурентної ситуації та пропонуються можливі компенсаційні заходи. Результати обговорення - переваги та недоліки, заходи компенсації - зафіксовані в табл. 2.15.

Таблиця 2.15.

Можливості, загрози й компенсації в моделі «5 сил»

| Можливості | Загрози | Компенсації |
|--|---|--|
| Зниження ціни товарів, що постачаються | Низький рівень визнання серед споживачів | Застосування бренд-менеджменту, PR-заходів |
| Покращення умов постачання | Відсутність стимулювання осіб, що приймають рішення | Підвищення індивідуалізованості роботи менеджерів зі збуту |
| Економія на масштабі | Велика кількість конкурентів | Демпінг. Більш тонке позиціонування |
| Висока інертність споживача | Маленька частка ринку | Інформування споживача про його вигоди |
| Більші вигоди споживача | Низька лояльність споживача | Стратегія клієнтоорієнтування |
| Розширення асортименту | Доступні товари-замінники | Модернізація ринку |

Джерело: складено автором на основі [35]

Визначення та оцінка стратегічних альтернатив. З цією метою складаємо перелік ключових питань та проблем поточної ситуації на ринку (за результатами другого етапу) та формуємо основні дії, які потрібно застосовувати щодо їхнього вирішення (табл. 2.16).

Таблиця 2.16.

Стратегічні альтернативи в моделі «5 сил»

| Проблема | Ранг | Дії |
|---|-------------|---|
| Незадовільні умови постачання при існуючій силі в 4,1 | 3 | Домогтися більших знижок Домогтися кращих умов товарного кредитування Урізноманітнити постачальників. Укласти середньострокові й короткострокові контракти постачання |
| Низьке клієнтоорієнтування підприємства | 1 | Збільшити кількість менеджерів зі збуту Безпосередньо пов'язати вигоди менеджерів зі збуту із рівнем задоволеності покупців Впровадити систему CRM |
| Відсутність ідентифікації на ринку (низька впізнаність) | 4 | Впровадити систему бренд-менеджменту |
| Байдужість покупців до товарів підприємства | 2 | Інформування споживачів про реальні й можливі вигоди Перепозиціонування й модифікація товару Відсторонення від субститутів |

Джерело: складено автором на основі [35]

Для кожної групи конкурентів (наприклад, як описано М. Портером, для кожного з п'яти видів конкурентоспроможності) існує вичерпний перелік, що перелічує методи, методи та прийоми впливу цих конкурентів на економічну діяльність підприємства.

Визначається питома частка кожного методу (способу, прийому) конкурентної дії у всій їх сукупності у відповідній групі. Якщо пріоритети не встановлюються за окремими способами, то вони всі мають рівну вагу:

$$W_i = \frac{1}{n}, \quad (8)$$

де w_i - вага методу (способу, прийому);

n - число методів дії аналізованого конкурента.

Оцінюється можливість використання кожного методу (способу, прийому) конкурентної боротьби. Імовірність настання конкурентної події визначається за наступних оцінок:

0 - конкурентна дія вважається дріб'язковою;

25 - конкурентна дія, мабуть, не реалізована;

50 - про здійснення конкурентних дій нічого не скажеш;

75 - може виникнути конкурентна дія;

100 - можливо, відбудеться конкурентна дія.

Сума балів надає ступінь впливу змагальної події на кожного конкурента та концепцію ділового середовища всього підприємства та характеризує рівень його прогресу на шляху до підприємства.

Результати роботи експертів оформляються у вигляді таблиць (табл. 2.17.) за кожною групою конкурентів. Було визначено найнебезпечнішого конкурента та розроблено спеціальний план заходів для протидії цьому. Очевидно, вплив постачальника на економічну діяльність підприємства оцінюється в 53 бали, що є дуже значним (понад 50). Особливу увагу слід

звернути на високу можливість підвищення ціни постачальника, що, ймовірно, буде одним із напрямків загальної політики збуту.

Таблиця 2.17.

Аналіз конкурентної дії постачальників на ТОВ «ТД Укрриба»

| № | Здатність дії конкурента | Оцінка вірогідності настання конкурентної події експертами | | | Середня вірогідність настання події v_i | Вага події, w_i | Бал $v_i \times w_i$ |
|--------|--|--|----|----|---|-------------------|----------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | | | |
| 1 | Проведення єдиної збутової політики всіма постачальниками підприємства | 75 | 60 | 60 | 65,00 | 0,2 | 13,00 |
| 2 | Зміцнення монопольної позиції постачальника | 10 | 10 | 15 | 11,67 | 0,1 | 1,17 |
| 3 | Підвищення цін на ресурси, що поставляються | 85 | 80 | 85 | 83,33 | 0,4 | 33,33 |
| 4 | Зниження якості сировини, що поставляється | 20 | 15 | 15 | 16,67 | 0,2 | 3,34 |
| 5 | Обмеження обсягів постачань | 20 | 15 | 15 | 16,67 | 0,1 | 1,67 |
| Всього | | | | | | 1,0 | 52,51 |

Джерело: складено автором на основі [35]

Для проведення портфельного аналізу ТОВ «Укрриба» використовуємо матрицю «привабливість — конкурентоспроможність». Унікальною особливістю матриці є те, що її можна використовувати на всіх стадіях життєвого циклу попиту за різних конкурентних умов. Матриця також дуже гнучка завдяки вибору показників відповідно до конкретних умов.

Аналіз бізнес-портфеля є одним з найважливіших інструментів стратегічного управління. Він виявляє взаємозалежність різних частин бізнесу і дає уявлення, що портфель в цілому суттєво відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для компанії, ніж стан її частин. Аналізуючи бізнес-портфель, можна збалансувати найважливіші ділові фактори, такі як ризик, рух грошових коштів, відновлення та загибель певної діяльності організації.

Побудуємо таблицю показників для оцінки привабливості галузі (табл. 2.18).

Таблиця 2.18.

Оцінка привабливості галузі рибної торгівлі та приладдям для засобів зберігання продукції

| Критерії | Важливість | Оцінка | Зважена оцінка |
|-------------------------|------------|--------|----------------|
| Розмір | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Темп зростання | 0,3 | 4 | 1,2 |
| Структура конкуренції | 0,2 3 0,6 | 3 | 0,6 |
| Галузева рентабельність | 0,3 | 4 | 1,2 |
| Чутливість до інфляції | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Сумарна зважена оцінка | | | 3,7 |

Джерело: складено автором на основі [35]

Аналізуючи дані, можна сказати, що рибної торгівлі та приладдям для засобів зберігання продукції приваблива, тому, що сумарна зважена оцінка дорівнює 3,7, що є хорошим показником.

Далі потрібно визначити конкурентоспроможність ТОВ «ТД Укрриба»:

Таблиця 2.19.

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ТД Укрриба»

| Критерії | Важливість | Оцінка | Зважена оцінка |
|----------------------------|------------|--------|----------------|
| Розмір | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Темп зростання | 0,3 | 4 | 1,2 |
| Прихильність споживачів | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Прибутковість | 0,25 | 4 | 1 |
| Технологічний потенціал | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Організаційна структура | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Частка ринку за сегментами | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Сумарна зважена оцінка | | | 2,8 |

Джерело: складено автором на основі [35]

Аналізуючи дані, можна помітити, що конкурентоспроможність підприємства досить непогана, це пов'язано з плідною роботою організації із загальним зваженим балом 2,8, що свідчить про те, що конкурентоспроможність знаходиться на нормальному рівні.

Найпотужнішою з конкурентних сил для ТОВ «ТД Укрриба» є боротьба за ринкову позицію і прихильність покупців однієї з протидіючих між собою компаній. Конкуренція виникає через те, що кілька конкурентів шукають можливості більш повного задоволення запитів споживачів. Другий за значимістю з сил є конкурентна сила споживачів. Покупці мають значну ринкову владу, оскільки вартість перемикання на продукцію конкурентів відносно мала (вироблена продукція стандартизована). Слідом за покупцями за значимістю є ринкова влада постачальників. Їх влада велика, оскільки виробники постачальників складають значну частину вартості готової продукції і від них істотно залежить якість реалізованої продукції. Наступною за важливістю є конкурентна сила потенційного виходу. Ця сила є менш важливою, оскільки появи нових конкурентів перешкоджають високі бар'єри для входу на ринок. Існує кілька типів таких бар'єрів:

- Споживчі переваги і прихильність торговій марці. Споживачі віддають перевагу добре відомим торговельним маркам. Наявність такої прихильності торговим маркам означає, що здатний проникати на новий ринок виробник повинен бути готовий до того, що йому доведеться витратити достатньо грошей на рекламу і стимулювання збуту для подолання існуючих переваг та створення своєї споживчої бази.

- Потреби в капіталі. Для успішного вступу на ринок нової компанії будуть потрібні великі капіталовкладення. Очевидні потреби в капіталі пов'язані з виробничими потужностями та обладнанням, оборотним капіталом для фінансування запасів і споживчим кредитом, рекламою і стимулюванням збуту, а також з резервами готівкових коштів для покриття початкових збитків.

В результаті оцінки впливу конкурентних сил можна зробити висновок про те, що конкурентна структура є привабливою з точки зору отримання прибутку, оскільки вплив кожної сили помірне.

Також хотілося б відзначити, що положення компанії на ринку безпосередньо залежить від темпів реалізації продукції. Стабільне зростання попиту рибної продукції сприятливо впливає на стан ринку рибної торгівлі в цілому.

На даний момент ТОВ «ТД Укрриба» займає одне з не дуже провідних місць на ринку України. Це відбувається за рахунок диверсифікації їх діяльності. Ця компанія не найперша, що зайняла нішу з реалізації своєї продукції і залишається неєдиною в цій сфері в даний час. Крім реалізації продукту, дана компанія займається розробкою, створенням, виготовленням нових приладів для зберігання готової продукції, між тим співпрацюючи з місцевими інноваційними підприємствами. Останнім часом, дане підприємство розширило спектр послуг, що надаються введенням в свою діяльність, а саме аренда складських приміщень – новітніх морозильних камер. Таким чином, ТОВ «ТД Укрриба» є організацією повного циклу послуг, що відрізняє її від основних і потенційних конкурентів на ринку України.

Слабкою ланкою, і, відповідно, загрозою для ТОВ «ТД Укрриба», на відміну від таких організацій як ТОВ «ЮФК» та ТОВ «Флагман Сіфуд», може з'явитися той факт, що дана організація не прагне підвищити професійний рівень своїх працівників, тим самим, ризикуючи не завоювати своє лідерство на ринку.

Цінова політика ТОВ «ТД Укрриба» вагомо не відрізняється від фірм-конкурентів, відповідно до закону попиту і пропозиції реалізації товарів та послуг. Підприємство не прагне підвищити конкурентоспроможність, зменшуючи ціни за свої послуги, вважаючи за краще вигравати саме не низькою ціною, а якістю послуг, які надаються.

Висновки до розділу 2.

У другій частині роботи наводяться організаційно-економічні характеристики виробничо-господарської діяльності ТОВ «ТД Укрриба». Наведено загальну характеристику підприємства, його обсягу та асортименту послуг, особливостей діяльності. Відображено та проаналізовано організаційну структуру підприємства.

Відображено аналіз структурних змін основних фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «ТД Укрриба» за 2017-2019 рр. Структурні зміни активів і пасивів балансу ТОВ «ТД Укрриба» свідчать про достатньо ефективну стратегію розвитку підприємства.

Упродовж 2017-2019 рр. можна спостерігати здебільшого позитивну динаміку зростання показників господарської діяльності, зокрема чистого доходу від реалізації продукції, який в 2019 році збільшився на 13,3 % порівняно з 2018 р., на 4% в 2018 р. порівняно з 2017 р. Також, у 2019 р. дещо збільшується собівартість продукції на 18,2%, що свідчить про збільшення поточних витрат на виробництво та збут і є негативним фактором, а в 2018 р. зростає на 1% в порівнянні з 2017 р.

Рентабельність продукції та продажів також підвищуються, що говорить про збільшення обсягів реалізованої продукції, та відповідне отримання прибутку. Загалом, корпорація повинна продовжувати таку політику розвитку, а задля подальшого підвищення показників рентабельності – оптимізувати структуру фінансових ресурсів та зменшувати витрати на виробництво продукції, раціоналізувати витрати на маркетингові комунікації та інші операційні процеси.

Найпотужнішою з конкурентних сил для ТОВ «ТД Укрриба» є боротьба за ринкову позицію і прихильність покупців однієї з протидіючих між собою компаній. Конкуренція виникає через те, що кілька конкурентів шукають можливості більш повного задоволення запитів споживачів. Другий за значимістю з сил є конкурентна сила споживачів.

Оцінка постачальників, що базується на моделі «п'яти сил», відображає високий ступінь впливу на економічну діяльність та високу можливість зростання цін на товари постачальників, що, ймовірно, буде одним із напрямків загальної політики збуту. Відповідно до результату матриці «McKinsey –General Electric» ТОВ «ТД Укрриба» перебуває в секторі, який знаходиться між групами агресивного і селективного зростання.

Це пов'язано з високою прибутковістю галузі та середньою конкурентоспроможністю підприємств. У цьому випадку компанія асоціюється з двома стратегіями - інвестиційною стратегією або виходом з ринку.

Ключовими факторами успіху ТОВ «ТД Укрриба» є наявність ліцензій, кваліфікований персонал, фінансовий стан та вартість проданих товарів.

Основними можливостями ТОВ «ТД Укрриба» є здатність співпрацювати з людьми, здатність до організації, маркетингові стратегії, знання ринку та тенденції зміни клімату, а також здатність координувати та контролювати.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТД УКРРИБА»

3.1. Стратегічні напрями ефективного управління в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Складні динамічні умови функціонування підприємства потребують вирішення актуального завдання, пов'язаного з формуванням відповідної системи управління підприємства, зокрема впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності.

Конкурентне середовище ставить нові вимоги до розробки організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю компанії, ефективність функціонування якої мала б забезпечуватися як під впливом вдосконалення організації виробництва, управління та праці, так і можливістю його пристосування до новітніх умов господарювання. Динамічні зміни в середовищі стимулюють компанію виробляти конкурентоспроможну продукцію для забезпечення ефективної діяльності. Механізм управління конкурентоспроможністю може вирішити проблему забезпечення конкурентоспроможності високого рівня та підвищення конкурентних переваг підприємств.

Необхідно визначити найбільш розумний метод встановлення зворотного зв'язку в організаційно-економічному механізмі управління конкурентоспроможністю підприємства для його ефективного функціонування і розвитку.

Успіх механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства залежить від його початкового стану, його функціональної і структурної організації. Механізм, який пропонується, має функціонувати як програмно-цільова структура управління, яка діє за типом управління проектом, тобто

володіти повноваженнями з контролю і забезпечення реалізації, мати ресурсне забезпечення для того, щоб виконувати свої дії — фінансові, матеріально-технічні і трудові ресурси. Організаційно-економічний механізм повинен мати повноваження, які дозволять йому ефективно впливати на всі матеріальні та фінансові потоки всередині підприємства та на оцінку доцільності їх використання з позиції конкурентоспроможності.

Організаційно-економічний механізм включає наступні блоки (рис. 3.1): обрання конкурентного розвитку, реформування системи управління персоналом та трудовою мотивацією, підвищення якості та конкурентоспроможності товарів і підприємства, застосування систем управління якістю та їх сертифікація, системний підхід щодо диверсифікації та планування виробництва, досягнення єдності дій всіх ланок та процесів управління в зовнішній та внутрішній політиці компанії, реорганізація системи аналізу та обліку, удосконалення маркетинга, впровадження заходів, націлених на ефективне використання виробничих і фінансових ресурсів, технічне і технологічне переозброєння, а також модернізація компанії, запровадження прогресивних технологічних процесів.

Всі названі блоки організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності, знаходячись у взаємному зв'язку і, тим самим створюючи цілісність, об'єднані єдиним принципом — що кожен з них забезпечує вирішення проблеми удосконалення конкурентоспроможності та стійкості підприємства на зовнішньому й внутрішньому ринках за рахунок введення та підтримки конкурентних переваг і надвисокої адаптації до зовнішнього ринкового середовища, який динамічно змінюється. Кожен із блоків, розглядається як система, яка включає багатообразні системоформуючі компоненти.

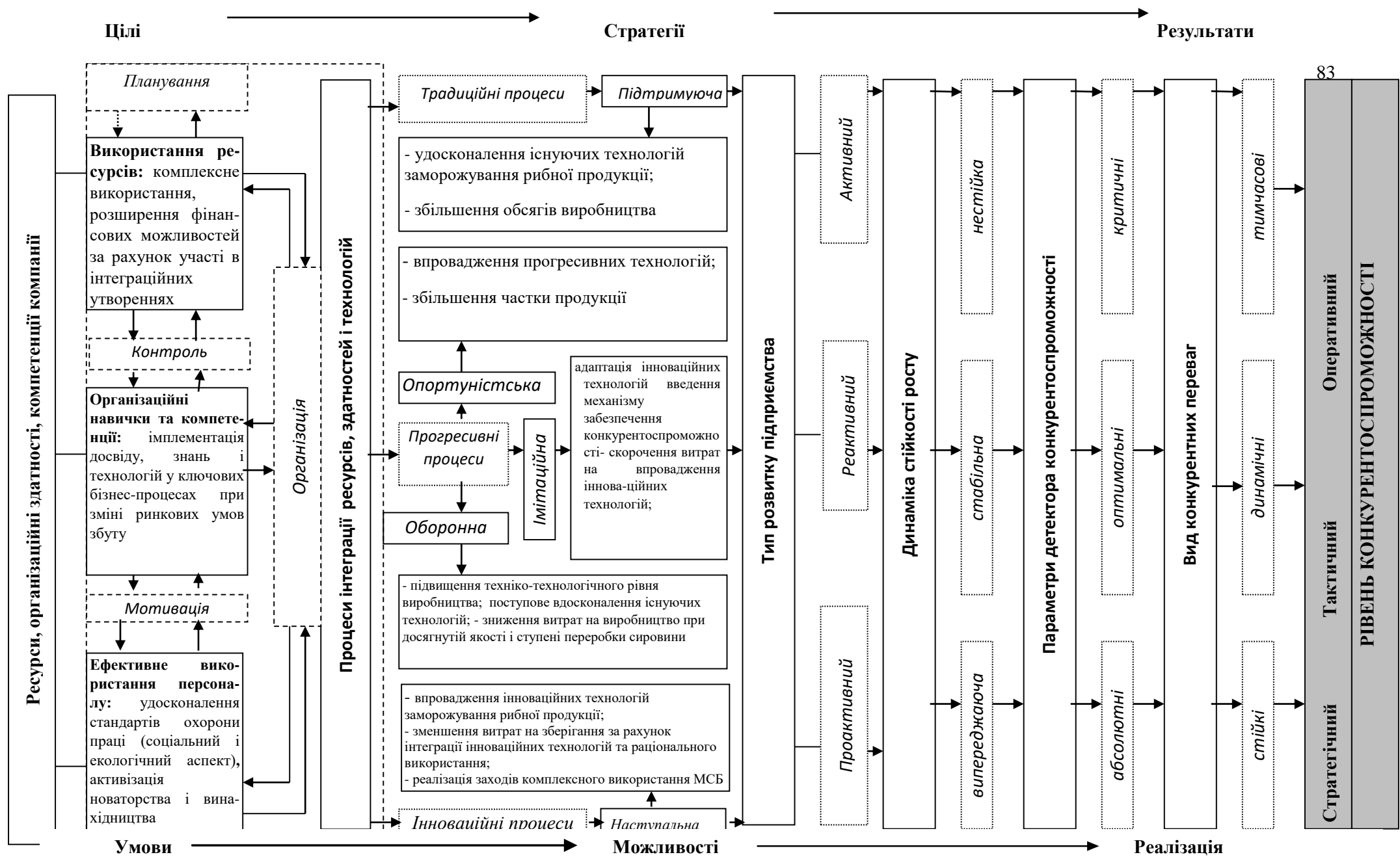


Рис. 3.1. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ТД Укрриба»

Етап 1. Першим етапом процесу організаційно-економічного механізму підприємства є збір та обробка даних усіх аспектів, оскільки передбачає отримання, обробку, передачу та практичне використання різної інформації. Інформація, що отримана на цьому етапі має бути достовірною, повноцінною та своєчасною. До переліку цієї інформації можуть входити: дані про фінансову стійкість та платоспроможність партнерів, клієнтів, конкурентів; дані про політичну та економічну ситуацію в країні, з якою планується робота в напрямку ЗЕД; імовірність настання різного роду ризиків; стан ринку, на якому працює або планує працювати підприємство; умови збуту продукції та ін. Джерелами такої інформації можуть бути дані про минулий досвід роботи, різного роду аналітичні обзори, думка експертів.

Етап 2. Інформація відіграє особливо важливу роль у якісному аналізі факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства. Якісний аналіз передбачає виявлення джерел порушення стану конкурентоспроможності підприємства. У процесі якісного аналізу важливо не тільки визначити джерело конкурентоспроможності, але й визначити можливі втрати ресурсів у разі небезпечної події. У процесі якісного аналізу може бути виділена велика група факторів, які чинять негативний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. Це можуть бути фактори як організаційно-економічного характеру, так і політичного, і навіть фактори форс-мажорних обставин, які не завжди можна передбачити та попередити. Результати якісного аналізу необхідні для виконання кількісної оцінки.

Етап 3. Кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає численне визначення поточного та майбутнього стану конкурентоспроможності підприємства. На даному етапі визначається кількісна оцінка стану конкурентоспроможності підприємства; визначається та встановлюється її достатній рівень залежно від конкретної ситуації.

Етап 4. Розвиток конкурентоспроможності підприємства необхідний, проте переслідується великою кількістю небезпек та ризиків, що можуть порушити їх загальний стан конкурентоспроможності. Саме тому керівництво

підприємства повинно ретельно визначити доцільність формування організаційно-економічного механізму на їх підприємстві шляхом прийняття обґрунтованих управлінських рішень, які б сприяли ефективній діяльності підприємства.

Етап 5. Як зазначено, спочатку підприємство проводить аналіз своєї діяльності на поточну дату. Як період звіту пропонується розглядати останні дванадцять місяців, адже за даний проміжок часу підприємство проходить власний цикл діяльності, що дає змогу робити обґрунтовані висновки. Як період перевірки ефективності діяльності в обраному напрямку – час Т доцільно брати також дванадцять місяців.

Алгоритм впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства представлений нижче.

Поперше треба визначитись з цілями розвитку підприємства (табл 3.1).

Таблиця 3.1.

Основні цілі ТОВ «ТД Укрриба» щодо формування організаційно-економічного механізму

| Цілі фірми | Економічні стратегії і засоби досягнення цілей | |
|---------------------------------|---|--|
| | Короткостроковий період | Довгостроковий період |
| Зростання масштабів виробництва | Оновлення частини устаткування | Повне оновлення основних фондів, підвищення кваліфікації працівників |
| Зростання збуту | Стимулювання збуту, участь у різних виставках | Пошук нових ринків збуту |
| Збільшення частки ринку | Диверсифікація виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції | Вкладення коштів в перспективні НДДКР, що забезпечують зниження витрат, оновлення продукції, що випускається |
| Зростання прибутку | Концентрація коштів у виробництві та збуті високорентабельних виробів | Зменшення собівартості виробництва, більш активне впровадження результатів НДДКР |

Джерело: складено автором

По-друге, аналіз ринку кожної сфери бізнесу, формування портфелю прогнозованих до розроблення та впровадження нових сфер бізнесу,

визначаючи сферу насичення S - кривих, що мають нові споживчі функції.
(рис. 3.2)

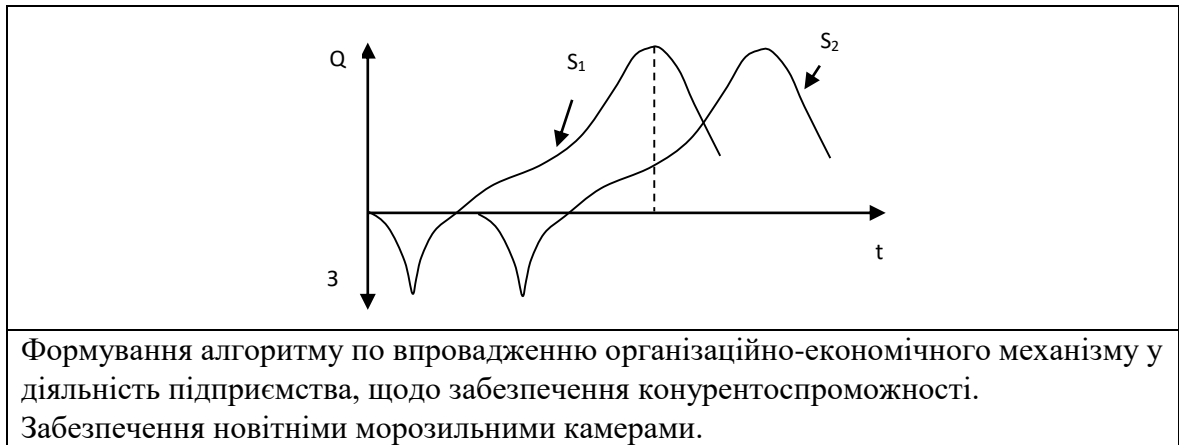


Рис. 3.2. Процедура впровадження алгоритму

Джерело: складено автором

Прогнозний аналіз перспективних галузевих ринків збуту виробів з новими споживчими функціями. Складання прогнозу стратегічних груп за кожною сферою бізнесу. Визначення стадії життєвого циклу галузі та конкурентних позицій у стратегічних групах за кожною новою сферою бізнесу (рис. 3.3).

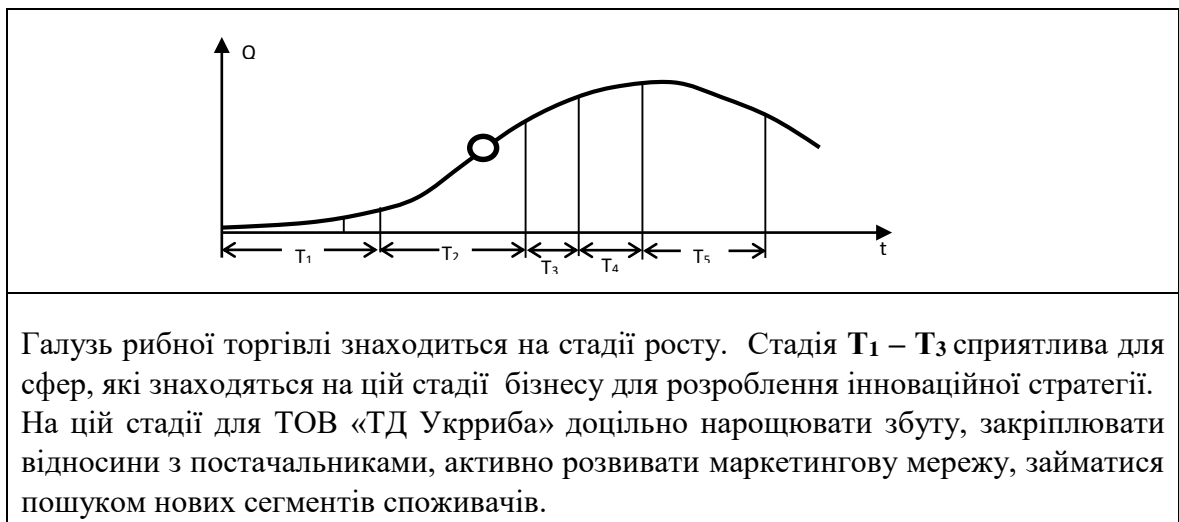


Рис. 3.3. Стадії росту галузі

Джерело: складено автором

Складення відповідних матриць позиції підприємства та сфер бізнесу. Для аналізу діяльності ТОВ «ТД Уккриба» обрано матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ) «зростання-частина ринку» (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Матриця БКГ «зростання – частка ринку»

Джерело: складено автором

З таблиці 3.2 очевидно, що найвищі бали серед перспектив розвитку галузі отримали зростання та якість ринку; конкурентоспроможність забезпечується в основному за рахунок виробничих можливостей і підтримуючих послуг.

Таблиця 3.2.

Перспективи розвитку

| Показники | Максимальна кількість балів |
|--|-----------------------------|
| Показники перспективи розвитку галузі | |
| 1. Зростання ринку | 8 |
| 2. Якість ринку | 8 |
| 2.1. Стабільність прибутковості | 6 |
| 2.2. Прихильність покупців | 8 |
| 2.3. Відношення покупців до торгової марки | 8 |
| 2.4. Рівень заміни товарами-субститутами | 5 |
| 2.5. Технологічні обмеження | 8 |
| 2.6. Розвиток бізнесу, пов'язаного з після продажним обслуговуванням | 9 |
| 3. Пропозиція на ринку | 7 |

Джерело: складено автором

Середній показник перспектив розвитку галузі – 7 балів, показник конкурентоспроможності – 8.

Таким чином, для ТОВ «ТД Укрриба» необхідно обрати стратегію зростання, оскільки спостерігаються середні перспективи розвитку галузі, а конкурентоспроможність вище середньої.

Отже, з аналізу цілей підприємства, сфери його діяльності, його конкурентних позицій та можливостей бачимо, що ТОВ «ТД Укрриба» готове для впровадження організаційно-економічного механізму, що сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Щодо формування організаційно-економічного механізму ТОВ «ТД Укрриба» необхідна взаємодія та узгодженість між усіма блоками і компонентами.

3.2. Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Оскільки компанія, яку ми аналізуємо, має добру матеріально-технічну базу та достатньо кваліфіковану робочу силу, ми рекомендуємо розширити асортимент послуг, який ми надаємо, щоб вона могла отримати більш конкурентні переваги та фінансові вигоди.

Пропонуємо впровадження складського приміщення з новітніми технологіями виробництва холоду для зберігання імпортованої рибної продукції та надання складського приміщення в аренду.

Одним із внутрішніх факторів є технікотехнологічний потенціал: максимальна спроможність підприємства зберігати певний асортимент продукції протягом певного періоду часу, виходячи з якості та технічного рівня системи організаційно-економічних структурних елементів, і продовжувати вдосконалюватися на основі інновацій. У цьому випадку ми вважаємо, що пропозиція щодо диверсифікації діяльності дослідницьких компаній є доречною.

Фінансові показники та очікувані результати розвитку. Всього майнових та грошових ресурсів: 860000 грн.: вартість приміщення 460 000 грн, вартість розробки новітніх морозильних камер 160000 грн; негрошові активи – 90000 грн. (ремонт приміщення, проведення освітлення, облаштування), сума банківської позики 150000 грн., а також нематеріальні активи (знання, кваліфікація, досвід).

Очікувані результати розробки:

- облаштування та обладнання складського приміщення,
- охопити не менше 10 % ринку послуг з надання приміщення в аренду та зберігання власної продукції або надання цих послуг на суму не менше 900 000 грн. у рік;
- забезпечення прибутковості бізнесу на рівні 30-35%;
- отримання прибутку, виходячи з задекларованої рентабельності та проведених розрахунків;
- створення більше 2-ох робочих місць з поділом за спеціальністю кожного робітника;
- забезпечення власників постійним доходом;
- сплата єдиного податку до місцевого бюджету.

Опис підприємства. Метою розробки є освоєння нових видів послуг для забезпечення зберігання власної продукції, що реалізується, а також задоволення попиту на такі послуги в районі, отримання прибутку та створення нових місць для працевлаштування. Предметом діяльності складського приміщення буде надання широкого спектру послуг, а саме: зберігання продукції завдяки новітнім розробкам з виробництва холоду.

Створення приватного підприємства на основі особистого майна та банківських позик є ефективною формою організації бізнесу за національним законодавством. Обрана форма оподаткування створює передумову для мінімізації робочого часу власника та його раціонального використання, оскільки в щоденній фінансовій звітності немає необхідності сплачувати всі

необхідні види податків у загальній системі оподаткування. Все це створює можливість стверджувати наступне:

- займатися бізнесом будуть засновники, котрі спеціалізуються на найвідповідальніших видах робіт з підпримки та ремонту камер зберігання; два інших співробітника матимуть власну сферу роботи, а саме: один із них повинен бути кваліфікованим експертом з технологій зберігання, а для розміщення буде залучений кваліфікований робітник;

- за підрахунками, буде сплачено єдиний податок у розмірі 1983,66 гривні. місяць;

- у кожному році функціонування та розвитку бізнесу буде створено не менше двох робочих місць.

У районах, де безробіття є високим через закриття великих компаній та масову міграцію (легальну та нелегальну), необхідно створити умови для збільшення зайнятості місцевого населення.

Зазначене, а також цінова і маркетингова політика, дозволяє прогнозувати швидкий розвиток ринку, збільшення його частки на ринку та високу норму прибутку для бізнесу.

Товари або послуги, що будуть запропоновані. Потенційними клієнтами будуть власники підприємств зі збуту рибної продукції.

Надалі нам потрібно оцінити, чи може компанія виконувати надані послуги, виходячи з наших власних можливостей. Кожна запропонована посада вимагає відчутних і нематеріальних внесків, а саме: дорогого обладнання для обслуговування виробів і, нарешті, роботи кваліфікованих робітників. Кошти, заплановані на реалізацію цієї ідеї, будуть використані на закупівлю приміщення, як основного активу, а також морозильних камер.

Відповідно до обсягу роботи планується залучення високоякісних працівників на основі забезпечення нормальних формальних умов праці та заробітної плати. Отже, за рахунок матеріальних та нематеріальних внесків, буде вирішене питання виробничих площ і кваліфікації робітників.

Маркетингова стратегія. Вона є планом реалізації маркетингових цілей і для впровадження проекту, відповідно до її мети, передбачає створення передумов для підтвердження інформації щодо надання якісних послуг зберігання товарів, від виробника до потенційного клієнта. Реалізація маркетингової стратегії вимагає поетапного вирішення наступних питань:

1) Сегментація ринку - розподіл певних груп споживачів. Деякі споживчі сегменти включають групи за брендами, а саме: споживачі, яким потрібно зберігати товари.

2) Вибір цільового ринку - компанія зосередиться на визначенні цільового сегменту своєї діяльності.

3) Позиціювання на ринку – визначення місцеположення послуги серед послуг конкурентів. На початку компанія буде дотримуватися стратегії щодо позиціювання за співвідношенням «Ціна – якість», хоча ми не вважаємо її оптимальною, але важливою та необхідною для завоювання ринку. Надалі після модернізації приміщення і співпраці із найкращими фахівцями, проєктовану станцію буде позиційовано на іміджі, вважаючи, що саме він на сьогодні є однією з нематеріальних складових ціни.

Бізнес-стратегія полягатиме у підвищенні якості професійних послуг з зберігання та наданих послуг, а також у конкуруванні з сайтами, що спеціалізуються на дрібних послугах та послугах, для яких не потрібні висококваліфіковані майстри.

4) Визначення конкурентних переваг. Визначимо конкурентну перевагу, виходячи з таких аспектів: висока якість професійних послуг, ефективність надання послуг (буде використана розумна організація виробництва та розумний робочий час).

5) Ціноутворення. Відповідно до спостереження за цінами у Київській області та районі на послуги складських приміщень, у першу чергу, для представників рибного господарства, і враховуючи, що на Київщині заробітна плата є середньою в Україні, вважаємо, що ціновим завданням у розробленому бізнесі полягає утримання та збільшення частки ринку.

Оскільки кошти, що використовуються для розширення сфери діяльності дослідницького підприємства, включають не лише власні кошти, а й банківські позики, ми вважаємо, що спочатку необхідно досягти платіжного балансу, встановивши ціну, прийнятну для споживачів, а потім збільшити прибутковість підприємства.

Стратегія впровадження передбачатиме використання різних рекламних заходів. Комплекс використовуватиме рекламу та заохочення споживачів. Обов'язковим методом комунікаційної стратегії є виготовлення вивісок з елементами освітлення. Реклама буде подана на регіональних радіостанціях. В даний час не рекомендується надавати інформацію в регіональних ЗМІ, оскільки площа сайту та місткість не є великими, але це обмежено розмірами малого бізнесу. Ми віримо, що реклама «з уст в уста» буде підкріплена її видатною репутацією та професійними навичками, щоб створити хороший фундамент для залучення клієнтів з місцевих жителів та оточуючих громад.

На додаток до вищезазначених методів, найбільш прийнятним способом впровадження послуг буде лояльність до клієнтів.

Ми вважаємо, що сьогодні необхідно докласти всіх зусиль, щоб гарантувати заявлену послугу з точки зору якості, щоб не було негативних скарг від клієнтів, які можуть негативно позначитися на діяльності не лише проектового складського приміщення, а й ТОВ «ТД Укрриба».

3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Оцінюючи фінансовий стан підприємства, можна сказати, що основного джерела доходу від згаданої складської господарської діяльності достатньо для спрямування на наступні напрямки:

- придбання приміщення та обладнання;

– початковий запас, який є страховим резервом (у цьому випадку він завжди повинен належати даному виду підприємств), якщо буде потреба ремонту і заміни обладнання, ці витрати досить суттєво впливають на конкурентоспроможність і на репутацію фірми у споживачів;

– єдиний податок – 1983,66 грн.міс.; комунальні послуги – 2500 грн.міс.; середньомісячно витрати на рекламу – 1800 грн.;

– обігові кошти на операційні витрати – в основному, це виплата банківських послуг, а також виплата авансу працівникам – 18 750 грн. міс.;

– негрошові активи, що внесені власниками, а саме приміщення, його ремонт і переобладнання під склад з морозильними камерами.

На підставі вищезазначених аргументів майбутній розвиток фонду буде проводитись щокварталу для аналізу прибутку та збитків підприємства (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3.

**Прогнозний аналіз прибутків (збитків) складського приміщення,
поквартально**

| Квартал | Прибуток | Збиток |
|---------|------------|------------|
| 1 | | 29360 грн. |
| 2 | 43700 грн. | |
| 3 | 39600 грн. | |
| 4 | 44700 грн. | |

Джерело: сформовано автором

За допомогою щоквартального динамічного аналізу можна зробити висновок, що компанія очікується збитковою в першому кварталі. Наступні два квартали будуть прибутковими для компанії. На це впливає симбіоз багатьох факторів, таких як споживачі поступово усвідомлюють існування та

послуги, які вони надають. З прогнозу видно, що третій квартал є прибутковим, але норма прибутку значно зменшена.

На рисунку (рис. 3.5) наведено прогноз руху грошових потоків на 2020 рік із використанням графічних методів.

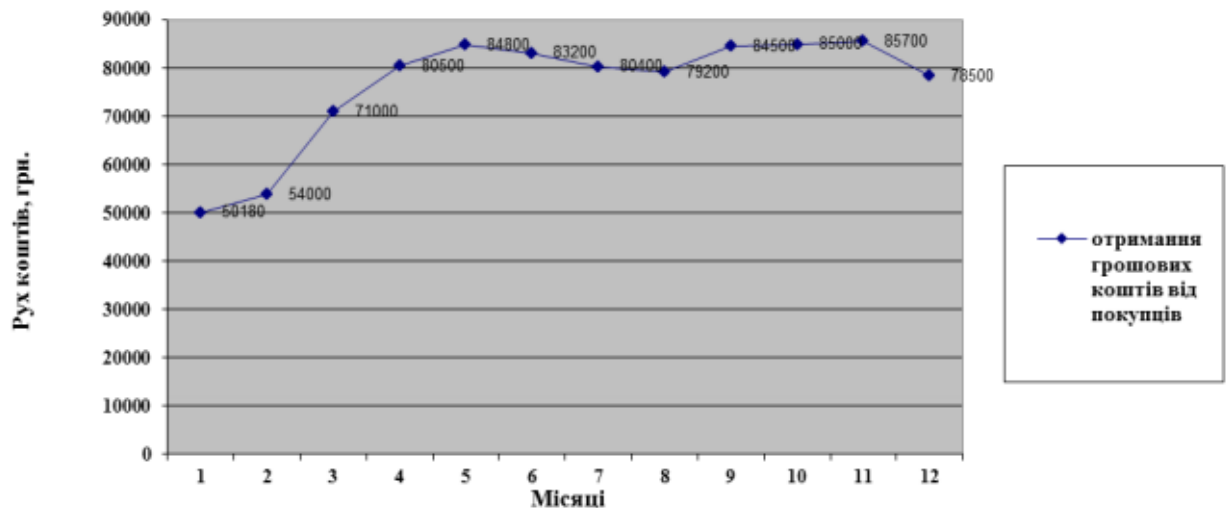


Рис. 3.5. Прогноз руху грошових коштів проєктованого складського приміщення на 2021 рік

Джерело: сформовано автором

За допомогою аналізу ми можемо визначити такі характеристики грошового потоку:

1) Реалізація заявленої послуги дозволить ТОВ «ТД Укрриба» отримати за перший місяць 50 180 грн. Надалі, як показано на (рис. 3.5), продажі влітку будуть поступово збільшуватися. Починаючи з вересня, оскільки весна та осінь характеризуються потребою у передбачуваному імпорті до сезону, прибутковість бізнесу, як очікується, знову зросте.

2) Щомісячний грошовий потік дозволяє передбачити, що в перші кілька місяців розширення бізнесу ви не зможете отримати позитивних результатів у вигляді грошових коштів. Однак ринок буде освоєний, і місце проведення заявить про себе потенційним маркетинговим середовищем, клієнтами та

конкурентами. Хоча прибутку ще немає, працівникам будуть платити, а клієнти будуть задоволені якістю обслуговування.

Прораховані прогнози діяльності орієнтуються на оцінені показники такі, як: валовий дохід від реалізації – 916980 грн., змінні витрати – 492996,08 грн., постійні витрати – 325 003,92 грн.

Ми проводимо загальний аналіз фінансового стану досліджень та розрахунків.

Точка беззбитковості визначається за такою формулою:

$$ТБ = \frac{ПВ}{1 - \frac{ЗВ}{ВД}}, \text{ де}$$

ПВ – це постійні витрати,

ЗВ – це змінні витрати,

ВД – це валовий дохід.

Отже,

$$ТБ = 325\,003,92 / (1 - 492\,996,08 / 916\,980) = 706\,530,26 \text{ грн.}$$

Виконані розрахунки показують, що запропонованої точки беззбитковості запропонованого проекту можна досягти, застосувавши послугу в розмірі 706530,26 грн. Оптимістичні прогнози на майбутнє дозволяють стверджувати, що організатори бізнесу зможуть досягти цієї точки в перший рік проекту (починаючи з середини 10-го місяця). За рік роботи компанія отримає прибуток у розмірі 98980 грн.

Контроль рентабельності проекту буде оцінюватися із використанням відношення чистого прибутку до обсягу продажів. Виміряна норма прибутку (КЧП) матиме наступні значення:

$$КЧП = 98\,640 / 916\,980 = 0,11.$$

Цей показник характеризує прибутковість і вказує на те, що за кожную гривню реалізованих послуг буде отримано чистий прибуток у розмірі 11 копійок.

Організація та реалізація проекту дуже важливі, оскільки це призведе до економічного та соціального впливу.

Залучення власних коштів, знань, досвіду та кредитних коштів дозволить реалізувати проект найближчим часом, отримати кошти та отримати прибуток.

Отже, в результаті проведених розрахунків можна сказати, що проект слід реалізувати. Цей проект дозволяє отримати підприємству додатковий чистий прибуток та підвищити конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Висновки до розділу 3.

У третьому розділі надано обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення в межах теми дослідження.

В розділі розроблено, обґрунтовано та запропоновано до реалізації пропозиції, які б дозволили підприємству, поліпшити результати своєї діяльності, вирішити проблеми, які з'явилися перед ними в даний час свого розвитку.

У цьому випадку була розроблена та підтверджена стратегія розвитку компанії протягом певного періоду часу.

Представлено рекомендації, пропозиції та заходи з розробки організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства, наприклад, підвищення підвищення конкурентоспроможності продукції та надання додаткових послуг.

Розраховано витрати, які потрібні для реалізації запропонованих рекомендацій.

Складено загальний план рекомендацій з покращення результатів його діяльності . Наведено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Розраховано економічний ефект від впровадження запропонованої рекомендації.

ВИСНОВКИ

Для забезпечення ефективної діяльності компанії в сучасних ринкових умовах необхідно постійно контролювати її конкурентоспроможність та оцінювати потенційних конкурентів, ринки або постачальників ресурсів у галузі. Передумовою такого типу аналізу є чітке розуміння сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства» та виокремлення її основних компонентів. Відповідна задача ускладнюється багатогранністю даного поняття, що набуває нових ознак в залежності від галузі, об'єкта, масштабу діяльності і т.ін.

Проблему забезпечення конкурентоспроможності можна вирішити за допомогою найкращих методів та інструментів управління, які сформують організаційно-економічний механізм для задоволення потреб ринку торгівлі різними продуктами.

З наведених матеріалів можна зробити висновок, що для ефективного функціонування ринку недостатньо оцінити конкурентоспроможність підприємств і прийняти на цій основі певні рішення. Потрібно бути готовими до різних ринкових умов. Управління конкурентоспроможністю допоможе компанії постійно вдосконалювати та керувати всіма процесами в компанії, що забезпечить їй конкурентну перевагу та принесе всі наслідки для успішного функціонування компанії.

Конкурентоспроможність оцінюється за трьома аспектами: прояв інформаційного та інноваційного потенціалу, шляхом збільшення відповідних ресурсів для широкого збільшення можливостей для інформаційного та інноваційного потенціалу підприємств та підвищення ефективності інформаційно-інноваційних механізмів для оцінки інтенсивності цього потенціалу.

Визначено критерії оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «ТД Уккриба» і його основних конкурентів з оцінками, побудовано «конкурентний ромб». Як показують результати розрахунків, найбільш

конкурентоспроможнішим серед підприємств-конкурентів є ТОВ «ЮФК», ТОВ «Флагман Сіфуд» і ТОВ «Морепродукти».

Упродовж 2017-2019 рр. можна спостерігати здебільшого позитивну динаміку зростання показників господарської діяльності, зокрема чистого доходу від реалізації продукції, який в 2019 році збільшився на 13,3 % порівняно з 2018 р., на 4% в 2018 р. порівняно з 2017 р. Також, у 2019 р. дещо збільшується собівартість продукції на 18,2%, що свідчить про збільшення поточних витрат на виробництво та збут і є негативним фактором, а в 2018 р. зростає на 1% в порівнянні з 2017 р.

Рентабельність продукції та продажів також підвищуються, що говорить про збільшення обсягів реалізованої продукції, та відповідне отримання прибутку. Загалом, корпорація повинна продовжувати таку політику розвитку, а задля подальшого підвищення показників рентабельності – оптимізувати структуру фінансових ресурсів та зменшувати витрати на виробництво продукції, раціоналізувати витрати на маркетингові комунікації та інші операційні процеси.

Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності діяльності підприємства в даному випадку відіграє важливу і цінну роль, тому розглянули його більш детально у другому розділі.

Досліджуваному підприємству запропоновано розробку організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності з надання послуг зберігання продукції.

Виконання динамічного аналізу (за кварталами) для аналізу призвело до висновку, що запланований перший квартал компанії буде збитковим. Наступний квартал принесе прибуток прогнозованому бізнесу.

Можна досягти точки беззбитковості цього типу розширення бізнесу вже в перший рік бізнесу, і складське приміщення працюватиме вже на отримання чистого прибутку.

Запропоновано план з розробки проекту складського приміщення. Графічний та динамічний аналіз та щоквартальний аналіз можуть привести нас

до висновку, що перший квартал запланованої компанії буде фінансово не вигідним. Але буде більша вигода в наступному кварталі. Досліджуючи диверсифікацію бізнесу підприємства, можна досягти очікуваної точки беззбитковості в перший рік роботи за рахунок пропонованого бізнесу, а склад буде працювати на отримання чистого прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Клименко С.М. Управление конкурентоспособностью предприятия / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с
2. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter. – New York : Free Press, 1990. – 426 p.
3. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного АО: проблемы и решения / Г.М. Скударь. – К. : Наук. думка, 1999. – 496 с
4. Андрианов В. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В. Андрианов // Экономист. – 1997. – № 10. – С. 37-47.
5. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства / І.П. Арнаут // Інноваційна економіка. – 2012. – № 3. – С. 111-114.
6. Бондаренко Г.С. Управление конкурентоспособностью автотранспортного предприятия: автореф. на здоб. наук. ступ. к.е.н. [Текст] / Г.С. Бондаренко, — Харків: ХДЕУ, 2001. — 20 с.
7. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. [Текст] / В.А. Винокуров. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 458 с.
8. Воронкова А.Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств [Текст]: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.01 / Воронкова А.Е.; НАН України, Інститут економіки промисловості. — Донецьк, 2001. — 32 с.
9. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия [Текст] / Ю.Б. Иванов [и др.]. — Х.: ХНЭУ, 2004. — 255 с.
10. Карлофф Б. Деловая стратегия, концепция, содержание, символы [Текст] / Б. Карлофф. — М.: Экономика, 1991. — 240 с.

11. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент [Текст] / А.Н. Люкшинов, — М.:ЮНИТИ, 2000. — 376 с.
12. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 344 с.
13. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації [Текст]: Підручник / Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська. — К.: «Кондор», 2009. — 470 с.
14. Шершньова З.Є. Антикризисное управління підприємством [Текст]: навч. посіб. для студ. екон. спец. усіх форм навч. / З.Є. Шершньова [та ін.]; заг. ред. З.Є. Шершньова; Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. — К.: КНЕУ, 2007. — 676 с.
15. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст]: Учебно-практическое пособие. 2-е изд. / А.Ю. Юданов; — М: Ассоц. Авторы и издателей «Тандем»; Изд. «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. — 384 с.
16. Етимологічний словник української мови (у 7 томах) [Текст] / Під ред. О.С. Мельничука, В.Т. Коломійця, О.Б. Ткаченко. — Т. 2. — К.: «Наукова думка», 1985. — 570 с.
17. Кравченко О.В. Проблемы управления конкурентоспособностью предприятия / О.В. Кравченко. - Саратов: Поволж. межрегион. учеб. центр, 2014. - 194 с.
18. Горшков Р.К. Анализ существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия / Р.К. Горшков // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2014. - № 2. - С. 114-117.
19. Воронов Д. С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции / Д.С. Воронов // Современная конкуренция. - 2015. - №1. - С. 39-53.
20. Томас Дж. Питерс В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. - New York, Harper & Row, 2012. - 14 с.

21. Піхур

I.

B.

Конкурентоспроможність підприємства: сутність поняття та шляхи підвищення / І. В. Піхур // Вісн. Хмельницького нац. ун-ту. Економічні науки. – 2007. – № 3. – Т. 2. – С. 158–162.

22. Фасхиев Х. А. Сколько показателей необходимо для достоверной оценки качества товара? / Х. А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 1 (63). – С. 72–91.

23. Смирнов Є. М. Теоретичні та методичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Є. М. Смирнов // Вісн. Хмельницького нац. ун-ту – 2009. - №4. – Т.2. – С.130–135. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vchnu/Ekon/2009_4_2/pdf/130-135.pdf

24. Кротков А. М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А. М. Кротков, Ю. Я. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 59–68.

25. Савченко С. М. Фактори конкурентоспроможності підприємства / С. М. Савченко // Наук. вісник Національної академії державної податкової служби України. – 2003. – № 3. – С. 25–34

26. Савчук А. В. Системный подход к анализу конкурентоспособности промышленного производства / А. В. Савчук // Економіст. – 2001. – № 12. – С. 58–61.

27. Савчук С. И. Оценка конкурентоспособности предприятий и отраслей на основе измерения их потенциалов / С. И. Савчук // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – Економічні науки. – 2006. – Т.2. – № 4. – С. 164–166.

28. Тищенко А. Н. Оценка эффективности использования экономического потенциала региона / А. Н. Тищенко, Е. В. Давыскиба // Коммунальное хозяйство городов. – 2004. – № 56. – С.3–13.

29. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В. Адамик, Г. Вербицька // Вісник ТНЕУ. – 2008. – № 1. – С. 69–78.

30. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок: Стратегический и операционный маркетинг / Ж. Ламбен; пер. с англ. С. Жильцов – СПб. ; М. ; Нижний Новгород ; Воронеж ; Ростов н/Д : Питер, 2004. – С. 796.

31. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы : моногр. / А. С. Шевченко, В. И. Торкатюк, Н. А. Кизим та ін.]. – Х. : ИНЖЭК, 2008. – С. 240.

32. Брутман А. Б. Промышленное предприятие как объект измерения конкурентоспособности: методологический аспект [Электронный ресурс] / А.Б. Брутман // Вісн. Хмельницького нац. ун-ту – 2009. – № 4. Т. 2. – С. –161. – Режим
доступа: http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vchnu/Ekon/2009_4_2/pdf/154-161.pdf

33. Довгань Л. Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 11. – С. 115–122.

34. Нижник І. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення : монографія / І. В. Нижник ; за наук. ред. д-ра екон. наук М.П. Войнаренка. – Хмельницький : ХНУ, 2012. – 219 с.

35. Булах І.В., Надтока Т.Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій: Монографія. – Донецьк.: ДРУК-ІНФО, 2010. – 244 с.

36. Жукевич С. М. Конкурентний аналіз в контексті стратегічного управління підприємством / С. М. Жукевич // Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. - 2012. - Вип. 9(2). - С. 175-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2012_9%282%29__27

37. Чупріна М.О., Андрійчук Б.А. Проблеми стратегічного управління на малих підприємствах в умовах нестабільного середовища //Сучасні підходи

до управління підприємством. [Електронний ресурс]. Збірник наукових праць, 2017. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/issue/archive>

38. Корягіна С.В., Корягін М.В. Маркетинговий аудит/. - К.: Центр учбової літератури, 2014. — 320 с

39. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства URL : <http://yandex.ua/clck/jsredir?from=yandex.ua%3Byandsearch%3Bweb%3B%3B&text>

40. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Х. : ІНЖЕК, 2003. 323 с.

41. Портер М. Конкуренция : учеб. пособие ; пер. с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.

42. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. Львів : «Новий світ-2000», 2013. 272 с.

43. Родионова Л. Н., Кантор О. Г., Хакимова Ю. Р. Оценка конкурентоспособности продукции. Маркетинг в России и за рубежом, 2000. № 1. С. 63-77.

44. Светульников С. Г., Литвинов А. А. Конкуренция и предпринимательские решения. Ульяновск : Издательство «Корпорация технологий продвижения», 2000. 255 с.

45. Сміт А. Дослідження про природу та причини багатства народів. Ексмо, 2007. 960 с.

46. Сокол П. М., Радченко О. Р. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах господарювання. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент», 2016. Випуск 4 (68). С. 123-127.

47. Стахів О.А., Адамчук Т.Л. Фактори конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Економіка і суспільство. Випуск 12 / 2017. С. 360-365. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/60.pdf

48. Стоволос Н.Б. Модель формування загальнодержавної системи виробництва органічної продукції. Вісник ЖДТУ. Серія : Економічні науки. № 4 (70). 2014. С. 98-102.
49. Томсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М., 1998. С. 151.
50. Ульянко К. В. Основні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності діяльності підприємств URL : <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1456/1/.pdf> 101
51. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособие. М. : Эксмо, 2004. 544 с.
52. Хейс Р. Динамичное производство. М. : Дело ЛТД, 1999. 217 с.
53. Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг. Настольная книга по исследованию рынка. Финансы и статистика, 2002. 528 с.
54. Царенко О. В. Генезис концепцій і методів управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава, 2007. №8. С. 53- 56.
55. Юданов А. Ю. Конкуренция : теория и практика : учебник ; под ред. А. Ю. Юданова. М. : 2008. 317 с.
56. Сіренко К. Управління конкурентоспроможністю підприємства URL : <http://conference.spkneu.org/2012/12/sirenko-k/>
57. Житна І. П., Єфременко О. В. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. URL : http://www.chteiknteu.cv.ua/herald_ru/content/download/archive/2010/v4/NV-2010-V4_34.pdf
58. Кіперман Г. Я. Экономика предприятия. М. : Юрист, 2000. 544 с
59. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. Посібник. К, 2006. 527 с.
60. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навч. Посібник. К. : Зовнішня торгівля, 2008. 304 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

| Актив | | |
|---|------------------------------|-----------------------------|
| Необоротні активи | На початок року, тис.грн. | На кінець року, тис.грн. |
| Нематеріальні активи | 0 | 0 |
| первісна вартість | 0 | 110 – 120 |
| накопичена амортизація | 0 | 110 – 120 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 0 | 0 |
| Основні засоби | 2 100 – 2 200 | 2 500 – 2 600 |
| первісна вартість | 4 900 – 5 000 | 5 200 – 5 300 |
| знос | 2 800 – 2 900 | 2 700 – 2 800 |
| Інвестиційна нерухомість | 0 | 0 |
| Довгострокові біологічні активи | 0 | 0 |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | | |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 0 | 0 |
| інші фінансові інвестиції | 0 | 0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 0 | 0 |
| Відстрочені податкові активи | 0 | 0 |
| Інші необоротні активи | 0 | 0 |
| Усього | 2 100 – 2 200 | 2 500 – 2 600 |
| Оборотні активи | На початок року, тис.грн. | На кінець року, тис.грн. |
| Запаси | 210 – 220 | 300 – 310 |
| Поточні біологічні активи | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 860 – 870 | 900 – 1 000 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | |
| за виданими авансами | 370 – 380 | 440 – 450 |
| з бюджетом | 100 – 110 | 100 – 110 |
| у тому числі з податку на прибуток | 100 – 110 | 100 – 110 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 0 | 0 |
| Поточні фінансові інвестиції | 0 | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти | 20 – 25 | 65 – 70 |
| Витрати майбутніх періодів | до 10 | 10 – 15 |
| Інші оборотні активи | до 10 | 30 – 35 |
| Усього | 1 600 – 1 700 | 1 900 – 2 000 |
| Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 0 | 0 |
| Фінансово-майновий стан | 3 700 – 3 800 | 4 400 – 4 500 |

| Пасив | | |
|--|----------------------------------|---------------------------------|
| Власний капітал | На початок року, тис.грн. | На кінець року, тис.грн. |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 860 – 870 | 860 – 870 |
| Капітал у дооцінках | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 350 – 360 | 350 – 360 |
| Резервний капітал | 60 – 65 | 80 – 85 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | -1 900...-1 800 | -1 200...-1 100 |
| Неоплачений капітал | 0 | 0 |
| Вилучений капітал | 0 | 0 |
| Усього | -530...-520 | 180 – 190 |
| Довгострокові зобов'язання і забезпечення | На початок року, тис.грн. | На кінець року, тис.грн. |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 0 | 0 |
| Довгострокові кредити банків | 0 | 0 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення | 0 | 0 |
| Цільове фінансування | 0 | 0 |
| Усього | 0 | 0 |
| Поточні зобов'язання і забезпечення | На початок року, тис.грн. | На кінець року, тис.грн. |
| Короткострокові кредити банків | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 3 500 – 3 600 | 3 500 – 3 600 |
| товари, роботи, послуги | 300 – 310 | 270 – 280 |
| розрахунками з бюджетом | 250 – 260 | 320 – 330 |
| у тому числі з податку на прибуток | 0 | 0 |
| розрахунками зі страхування | 30 – 35 | 10 – 15 |
| розрахунками з оплати праці | 110 – 120 | 120 – 130 |
| Поточні забезпечення | 0 | 0 |
| Доходи майбутніх періодів | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов'язання | 60 – 65 | 70 – 75 |
| Усього | 4 200 – 4 300 | 4 300 – 4 400 |

Додаток Б

Фінансові результати

| Фінансові результати | За поточний рік, тис.грн. | За попередній рік, тис.грн. |
|---|---------------------------|-----------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 16 000 – 17 000 | 14 000 – 15 000 |
| Чисті зароблені страхові премії | 0 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 10 000 – 11 000 | 9 200 – 9 300 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 0 | 0 |
| Валовий: | | |
| прибуток | 6 400 – 6 500 | 5 100 – 5 200 |
| збиток | 0 | 0 |
| Інші операційні доходи | 0 | 35 – 40 |
| Адміністративні витрати | 4 700 – 4 800 | 3 800 – 3 900 |
| Витрати на збут | 0 | 0 |
| Інші операційні витрати | 980 – 990 | 840 – 850 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | |
| прибуток | 710 – 720 | 470 – 480 |
| збиток | 0 | 0 |
| Дохід від участі в капіталі | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | до 10 | 0 |
| Інші доходи | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 0 | 0 |
| Втрати від участі в капіталі | 0 | 0 |
| Інші витрати | 0 | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування: | | |
| прибуток | 710 – 720 | 470 – 480 |
| збиток | 0 | 0 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 0 | 0 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 0 | 0 |
| Чистий фінансовий результат: | | |
| прибуток | 710 – 720 | 470 – 480 |
| збиток | 0 | 0 |